

Mesure des écarts salariaux inexplicables

Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES

par :

Francesco DAL SASSO

Conseiller au travail de diplôme :

Dr. José RAMIREZ, Professeur HES

Genève, le 03 octobre 2008

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Economie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'économiste d'entreprise. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 03 octobre 2008

Francesco Dal Sasso

Remerciements

Je tiens à remercier sincèrement le Service cantonal du développement durable, plus particulièrement son directeur, Monsieur Alexandre EPALLE, pour la confiance et le soutien qui m'ont été accordés et pour les encouragements reçus.

Je remercie chaleureusement mon conseiller, Monsieur José RAMIREZ, tant pour sa générosité que pour sa direction.

Mes remerciements vont également à Madame Ghislaine JACQUEMIN (Caran d'Ache) ; Madame Véronique SCHMIED (EMS-La Châtelaine) ; Madame Françoise HAGRY (Pro, entreprise sociale privée) ; Madame Christine ZOELLS-KESSNER (Département de l'Economie et de la Santé) ; Monsieur Boris SIEGENTHALER (Infomaniak Network) et Monsieur Nicolas CHARBONNIER (Services industriels de Genève), et ceci tant pour leur disponibilité que pour m'avoir fait partager un peu de leurs expériences professionnelles.

Un grand merci à Madame Liliane BREGUET, Madame Isabelle NUSSBAUM et Monsieur Alexandre RAMSEIER, pour la relecture de mon travail.

Merci aux amis, connaissances, collègues et camarades de classe qui ont participé à la collecte des données ; mais aussi à toutes les personnes salariées qui ont répondu à mon enquête et aux entreprises qui m'ont ouvert leur porte.

Enfin, sincères remerciements à tous le corps professoral de la Haute Ecole de Gestion de Genève, les professeurs les plus en vue, comme Monsieur Emmanuel FRAGNIERE ou encore Monsieur Andrea BARANZINI, mais également les moins médiatisés, à l'instar de Madame Josée BELANGER-SIMKO, Monsieur Feridoun SADAT-AGHILI ou encore Monsieur André BERCHTOLD.

*« Il paraît que Dieu a dit :
Il y aura des hommes grands et il y aura des hommes petits.
Il y aura des hommes beaux et il y aura des hommes moches.
Il y aura des hommes blancs et il y aura des hommes noirs.
Et tous seront égaux mais ça ne sera pas facile.
Et il y en aura qui seront noirs, petits et moches et pour eux ça sera très dur ! ».*

(Michel COLUCCI, dit Coluche)

Clin d'œil à un « Grand Monsieur », lui qui savait si bien exceller dans l'art de la dérision, pour bousculer les consciences mais également pour mobiliser les foules à entreprendre des actions.

Sommaire

La responsabilité pour les entreprises en matière de droits humains est devenue un enjeu économique important en ce nouveau millénaire. De nos jours, une majorité d'investisseurs se préoccupe encore plus qu'hier, de concilier gain potentiel et éthique personnelle. Ainsi, les convictions du « Shareholder » se dessinent comme étant un facteur décisionnel inéluctable.

Pourtant, aujourd'hui en Suisse, et bien que l'égalité entre femmes et hommes soit reconnue comme étant un droit fondamental, l'écart de rémunération selon le sexe est supérieur d'environ cinq points par rapport à celui enregistré dans l'Union européenne. La différence entre ces deux ratios correspond approximativement à l'écart mesuré chez nos semblables québécois.

En dehors du fait que notre pays est dans ce domaine un mauvais élève, cette observation démontre que les formes de discrimination salariale semblent être combattues par de moyens très divers, et avec plus ou moins de succès.

La démarche de l'auteur se veut être économico-sociale. Elle doit être porteuse d'amélioration des performances de l'entreprise, et tendre à conduire cette dernière vers une justice distributive plus équitable. Dans ce but, il encourage à mettre en œuvre un programme d'équité salariale au sein de son organisation.

Alors, quel organisme aux yeux de l'auteur pouvait parrainer au mieux le projet qu'il avait en tête ? Le Service cantonal du développement durable incontestablement.

Dès la première entrevue avec le directeur du Service, Monsieur Alexandre EPALLE, l'affaire prenait forme. Son agrément, son soutien et ses encouragements ont assurément « boosté » l'intention.

Bien-sûr, vouloir favoriser la mise en œuvre de l'équité de rémunération exige préalablement des connaissances techniques, sociologiques et juridiques. En ce sens, et pour mener à bien son entreprise, l'auteur s'est principalement basé sur de récents rapports. Il lui semblait en effet essentiel de comprendre, tant la genèse que l'évolution actuelle de ce fléau dans notre société. Le contexte juridique a évidemment une grande portée dans cette problématique, raison pour laquelle il s'y est également intéressé.

Ainsi, l'étude révèle que les formes de discrimination sur le lieu de travail dénoncées depuis longtemps continuent de sévir dans toutes les régions du monde. Par ailleurs, on observe que de nouvelles formes telles que les discriminations fondées sur l'âge, l'orientation sexuelle, ou encore sur le mode de vie apparaissent dans plusieurs pays industrialisés. Certes, des instruments juridiques pour lutter contre la discrimination sur le lieu de travail ont été adoptés par de nombreux Etats. Cependant, leur mise en application fait encore défaut. Des politiques et des mesures luttant contre les pratiques discriminatoires ont également été mises en place, mais les résultats sont pour l'heure mitigés. Outre ces faits, à l'instar des préjugés et des stéréotypes, les facteurs explicatifs de la discrimination salariale semblent toujours autant avoir de répercussions affligeantes sur la « valeur » d'un travail.

Problématique cernée, il s'agissait ensuite pour l'auteur de confronter théorie et réalité du terrain. Dans ce but, deux enquêtes ont été menées avec l'objectif, d'une part, d'évaluer la perception de l'équité salariale auprès de la population active, et d'autre part, de s'interroger sur les mesures adoptées par les entreprises pour assurer l'équité salariale.

Les deux enquêtes tendent à confirmer que la discrimination salariale existe bel et bien dans notre région. De plus, les données interprétées corroborent avec de nombreux rapports étudiés par l'auteur. On constate par exemple que les formes de discriminations dont sont victimes les personnes ayant répondu à l'enquête, sont celles les plus couramment dénoncées en justice. Par ailleurs, la majorité des personnes interrogées affirment que leur activité n'est pas jugée à sa juste valeur. Les caractéristiques intrinsèques les moins valorisées sont les responsabilités suivies des qualifications requises. Outre ces observations, peu d'entreprises semblent avoir mis en place un programme d'équité salariale, surtout dans les petites et moyennes entreprises. On note aussi que la communication en matière de politique salariale n'est pour ainsi dire, pas le point fort de nos entreprises.

Ainsi, l'expérience vécue par l'auteur démontre la réelle nécessité de promouvoir un programme d'équité salariale. Pour cela, il invite les entreprises à suivre l'approche méthodologique suggérée. Elle devrait entre autre, assurer une cohérence dans leur système de rémunération, leur faire acquérir une connaissance plus approfondie des activités exercées dans l'entreprise et entraîner une meilleure perception de l'équité organisationnelle. Par ailleurs cet outil devrait également les mettre à l'abri de toutes poursuites judiciaires et polémiques susceptibles de nuire à la réputation et à l'attractivité de l'organisation.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des Tableaux	vii
Liste des Figures.....	viii
Introduction	1
1. Discrimination au travail	3
1.1 Définition	3
1.1.1 <i>Discrimination structurelle</i>	4
1.1.2 <i>Discrimination directe</i>	4
1.1.3 <i>Discrimination indirecte</i>	5
1.1.4 <i>Discrimination positive</i>	6
1.2 Evolution récente de la discrimination au travail	7
1.2.1 <i>Formes de discrimination connues</i>	7
1.2.1.1 Inégalité entre les sexes dans le monde du travail	7
1.2.1.2 Discrimination raciale et ethnique	10
1.2.1.3 Discrimination religieuse	10
1.2.1.4 Discrimination fondée sur l'origine sociale	11
1.2.2 <i>Nouvelles formes de discrimination</i>	11
1.2.2.1 Discrimination fondée sur l'âge	12
1.2.2.2 Discrimination fondée sur l'orientation sexuelle	12
1.2.2.3 Discrimination à l'encontre des personnes vivant avec le VIH/SIDA	13
1.2.2.4 Discrimination fondée sur le handicap	13
1.2.2.5 Discrimination génétique	14
1.2.2.6 Discrimination fondée sur le mode de vie	14
1.3 Facteurs explicatifs de la discrimination salariale	15
1.3.1 <i>Préjugés et stéréotypes</i>	16
1.3.2 <i>Méthodes traditionnelles d'évaluation des emplois</i>	16
1.3.3 <i>Systèmes de rémunération</i>	17
1.3.4 <i>Pouvoir de négociation</i>	17
2. Contexte juridique	18
2.1 Conventions et traités internationaux	18
2.2 Lois et Ordonnances fédérales.....	21
2.3 Résumé	24
3. Etudes sur le terrain	25
3.1 Perception de l'équité salariale auprès de la population	25
3.1.1 <i>Méthodologie</i>	25
3.1.1.1 Elaboration du questionnaire, codage, traitement des données.....	25
3.1.1.2 Technique et taille de l'échantillon	26
3.1.2 <i>Analyse des données collectées</i>	27

3.1.2.1	Qualité de l'échantillon	27
3.1.2.2	Données indirectement liées au sujet traité	33
3.1.2.3	Données liées à la discrimination sur le lieu de travail	36
3.1.2.4	Données liées aux outils d'évaluation salariale et à leurs impacts	38
3.1.3	Synthèse.....	43
3.2	Mesure de l'équité salariale auprès des entreprises.....	44
3.2.1	Déroulement des entrevues.....	44
3.2.2	Connaissance du droit international et de la législation suisse.....	45
3.2.3	Mesures prises par les entreprises pour assurer l'équité salariale .	45
3.2.4	Communication en matière de politique salariale	48
4.	Approche méthodologique d'une évaluation salariale.....	50
4.1	Méthodologie	51
4.1.1	Représentation de toutes les parties prenantes	51
4.1.2	Enumération et valorisation des avantages en nature.....	52
4.1.3	Evaluation analytique du travail selon la méthode ABAKABA	52
4.1.3.1	Procédé d'évaluation.....	53
4.1.3.2	Domaines dans lesquels sont répartis les critères d'appréciation	54
4.1.3.3	Aspects considérés	54
4.1.3.4	Echelles d'appréciation	55
4.1.3.5	Pondération des domaines de critères.....	55
4.1.3.6	Critères d'appréciation, valeurs et pondération	56
4.1.4	Comparaison des résultats pour identifier les écarts salariaux.....	58
4.1.5	Publication des résultats obtenus.....	58
4.1.6	Correction des écarts salariaux attribuables à la discrimination	59
4.1.7	Mesure à prendre pour assurer l'équité salariale dans l'entreprise.	59
4.2	Coûts et bénéfices.....	59
4.2.1	Catégories des coûts et des bénéfices	60
4.2.2	Caractéristiques des coûts et des bénéfices	60
4.2.2.1	Lien direct ou indirect entre les variables examinées	60
4.2.2.2	Possibilité d'une estimation monétaire.....	60
4.2.2.3	Récurrence ou caractère durable.....	61
4.2.2.4	Réalisation à court, moyen ou long terme.....	61
4.2.3	Coûts associés au processus et aux résultats.....	61
4.2.3.1	Coûts administratifs.....	61
4.2.3.2	Coûts des ajustements salariaux	62
4.2.3.3	Climat de travail.....	62
4.2.4	Bénéfices associés au processus et aux résultats	63
4.2.4.1	Effets sur les pratiques de dotation des emplois	63
4.2.4.2	Effets sur les employés	63
4.2.4.3	Meilleure perception de l'équité organisationnelle	64
4.2.4.4	Effets sur les relations de travail	64
4.2.4.5	Autonomie économique des personnes salariées	64
4.2.4.6	Cohérence du système de rémunération	64
4.2.4.7	Effets sur la réputation et l'attractivité	65
4.2.4.8	Réduction du risque de poursuite en discrimination	65
	Conclusion.....	66
	Bibliographie	67
	Annexe 1 Enquête portant sur l'équité salariale	69
	Annexe 2 Enquête portant sur la mesure de l'équité salariale.....	73
	Annexe 3 Entreprises privées et publiques auditées	75

Liste des Tableaux

Tableau 1	Comparaison des pourcentages.....	31
Tableau 2	Nombre de salariés dans l'entreprise.....	32
Tableau 3	Relation entre inaccessibilité à un poste hiérarchiquement supérieur et inaccessibilité à la formation	38
Tableau 4	Importance des quatre facteurs explicatifs de la discrimination salariale ..	38
Tableau 5	Test post hoc de Tukey – Age/Profession jugée à sa juste valeur.....	39
Tableau 6	Relation entre outil d'évaluation disponible dans l'entreprise et profession jugée à sa juste valeur	41
Tableau 7	Relation entre outil d'évaluation disponible dans l'entreprise et publication des résultats obtenus	41
Tableau 8	Domaines de critères et aspects considérés.....	56
Tableau 9	Critères et nombres de points	57
Tableau 10	Catégories de coûts et de bénéfices de l'équité salariale	60

Liste des Figures

Figure 1	Taux d'activité des femmes (TAF) et ratios TAF/TAH, 1995-2004.....	8
Figure 2	Nombre de ratifications des conventions n°100 et n°111, 1995-2005.....	18
Figure 3	Salaire mensuel brut dans le secteur privé, 1994-2006	22
Figure 4	Population active représentée par l'échantillon	28
Figure 5	Année de naissance des personnes interrogées.....	28
Figure 6	Dispersion autour de la médiane.....	29
Figure 7	Population résidante du canton de Genève selon le groupe d'âge	29
Figure 8	Activité économique de l'entreprise pour laquelle l'individu travaille	30
Figure 9	Profil professionnel par genre.....	30
Figure 10	Nationalité des personnes interrogées	31
Figure 11	Population résidante du canton de Genève selon l'origine	32
Figure 12	Emploi dans le secteur privé, selon la taille de l'entreprise, à Genève.....	33
Figure 13	Débat autour de la rémunération.....	34
Figure 14	Possibilité de prolonger le congé maternité	35
Figure 15	Cumul des heures supplémentaires légitimes lorsqu'on est célibataire	35
Figure 16	Formes de discrimination sur le lieu de travail.....	36
Figure 17	Discrimination ayant des incidences sur le salaire, par origine et genre	37
Figure 18	Profession jugée à sa juste valeur.....	39
Figure 19	Caractéristique liée à l'emploi la moins valorisée	40
Figure 20	Connaissance d'un outil d'évaluation salariale dans l'entreprise.....	40
Figure 21	Impacts d'une politique salariale équitable à moyen et long terme	42

Introduction

Si les écarts salariaux attribuables à une quelconque forme de discrimination diminuaient aussi rapidement que la progression salariale des top-managers, l'auteur se serait certainement intéressé à un autre sujet en vue de présenter son travail de diplôme.

Mais voilà, ces écarts persistent. Pire, ils sont engendrés par de nouvelles formes de discrimination qui s'ajoutent à celles déjà mesurées et connues depuis longtemps.

Pourtant, depuis les années trente, la science du travail s'efforce, notamment par l'intermédiaire de méthodes analytiques du travail, de concevoir l'outil idéal et universel qui éradiquerait, ou tout au moins réduirait de manière significative, cette différence salariale. On reconnaît d'ailleurs que des progrès ont été réalisés. Ces dernières années, des législations pour lutter contre cette discrimination ont été adoptées par de nombreux Etats. On note également que certains pays la combattent mieux que d'autres. Mais malheureusement, que se soit dans des pays émergents ou industrialisés, partout les indicateurs économétriques illustrent encore et toujours, la persistance de pratiques discriminatoires sur le lieu de travail.

Le thème abordé n'est donc pas nouveau, la littérature approchant cette problématique est abondante et de nombreux scientifiques l'ont étudiée. Au vu de leurs nombreuses recherches, il est bel et bien illusoire de croire qu'il puisse être un jour possible d'éliminer totalement ces inégalités. En revanche, prendre des dispositions adéquates et de manière plus active dans le but de réduire drastiquement ces disparités semble être, l'auteur en est persuadé, tout à fait à la portée de notre société.

Il s'agit dans ce travail d'apporter quelques éléments qui ont pour objectif de fédérer l'ensemble des acteurs économiques à favoriser une justice distributive plus équitable. En ce sens, l'auteur invite les entreprises à s'interroger sur la contribution de chacun à la création de richesse. Pour cela, il les encourage à mettre en œuvre un programme d'équité salariale.

Afin de mieux cerner le phénomène, il est essentiel d'approfondir l'objet étudié. Le premier chapitre présente une définition de la discrimination sur le lieu de travail et fait référence aux différentes formes rencontrées. Il y décrit ensuite son évolution dans l'objectif de mieux comprendre les persistances et les mutations de ces inégalités. Enfin, les facteurs explicatifs de la discrimination salariale y sont exposés.

Le second chapitre s'intéresse au contexte juridique lié à la problématique. Il énonce les différents traités et conventions internationaux paraphés par la Suisse, puis retrace les diverses législations en vigueur dans notre pays. Une attention particulière est prêtée à un rapport récent visant à évaluer la mise en application de la loi sur l'égalité adoptée il y a un peu plus de dix ans.

Et qu'en est-t-il dans les entreprises de notre région ? L'auteur a mené deux enquêtes exploratoires ; l'une auprès de la population active du bassin lémanique, l'autre auprès de responsables RH de diverses organisations. La première enquête a consisté, par une analyse statistique et non-probabiliste, à étudier la perception de l'équité salariale auprès de la population. La seconde s'est intéressée à la mesure de l'équité salariale dans les entreprises. Elle a été réalisée sous forme d'interview, grâce à la disponibilité et à l'esprit d'ouverture des responsables RH rencontrés. Ces deux enquêtes sont décrites dans le troisième chapitre.

En confrontant l'ensemble des éléments (compréhension du sujet, bases juridiques et études sur le terrain), le quatrième et dernier chapitre propose une approche méthodologique d'une évaluation salariale. Le processus est largement inspiré de la méthode ABAKABA conçue par le professeur Christian KATZ et Christof BAITSCH. La loi sur l'équité salariale instaurée au Québec y a également contribué. Une analyse des bénéfices et des coûts engendrés par une politique d'équité salariale vient clore ce dernier chapitre.

Enfin, une conclusion retraçant notamment l'expérience personnelle vécue par l'auteur, parachève ce travail de diplôme dédié à la mesure des écarts salariaux inexplicables.

NB : Au sens du présent rapport, toute désignation de personne, de statut et de fonction vise indifféremment l'homme ou la femme

1. Discrimination au travail

Tout le monde s'accorde à dire que la discrimination au travail est une violation d'un droit humain qui engendre des conséquences préjudiciables au développement économique, accentue les tensions et les inégalités sociales et fait obstacle à la réduction de la pauvreté. Pourtant, malgré des améliorations en matière de pratiques d'égalité de traitement et de chance au travail, aujourd'hui encore dans les entreprises, des travailleuses et des travailleurs sont victimes de discrimination.

Une situation d'inégalité de traitement au travail s'observe à tous les niveaux. Elle peut s'exercer en période de recherche d'emploi, en cours d'emploi ou au moment de quitter un emploi. Comme mentionné dans l'introduction, l'objet de ce travail ne traite que de la mesure des écarts salariaux inexplicables ; une inégalité de traitement qui a donc lieu en cours d'emploi. Il va de soi que pour combattre efficacement la discrimination, il faut avoir une approche globale de la problématique.

La première partie de ce chapitre fournit une définition de la discrimination sur le lieu de travail et en distingue ses formes : structurelle, directe, indirecte et positive. Il aborde ensuite l'évolution récente de ces inégalités de traitement et conclut par les facteurs explicatifs de la discrimination salariale.

1.1 Définition

De nombreux docteurs, professeurs et spécialistes en sciences humaines¹ ont traduit leur propre interprétation de la discrimination au travail. Leurs définitions sont par ailleurs souvent similaires. En raison de son caractère très général, l'explication proposée par le professeur James J. HECKMAN est celle retenue par l'auteur :

« Une situation de discrimination sur le lieu de travail apparaît lorsqu'il n'est pas réservé les mêmes attributs à deux travailleurs pourvus de caractéristiques productives identiques et de caractéristiques non productives différentes. »

(Heckman, 1998)

Relative à cette définition, il est important de souligner que chaque entreprise opère sur un marché concurrentiel. Toutes les sociétés sont donc libre de fixer leur politique salariale et il serait incongru de vouloir comparer l'une ou l'autre de ces politiques, même dans des entreprises sectorielles. En revanche, en aucun cas, toutes choses

¹ Gary BECKER; Jacob MINCER; Glen CAIN; Kenneth ARROW; James COLEMAN...

étant égales par ailleurs, une entreprise peut traiter différemment et de manière systématique une minorité d'individus.

1.1.1 Discrimination structurelle

La discrimination structurelle est une forme de discrimination inhérente à des modèles sociaux, structures institutionnelles et constructions juridiques. Elle peut être manifeste ou dissimulée et peut se produire intentionnellement ou involontairement. Cette forme de discrimination peut se traduire par des déficiences en matière de services d'éducation, de systèmes de santé, de transports et de sécurité. On notera que ce sont dans les quartiers défavorisés à forte concentration de minorités ethniques ou populations immigrées, que sévit le plus souvent cette forme de discrimination.

A l'instar de Sarcelles, une banlieue parisienne où résident près de 4'000 chômeurs, et qui pourtant est une périphérie située à proximité de l'aéroport de Roissy qui génère à lui seul 5'000 emploi par an², la discrimination structurelle représente des obstacles pour certaines personnes dans la jouissance des mêmes droits et chances que ceux dont peut disposer la majorité de la population.

En Suisse, selon l'Organisation Aide Suisse contre le Sida (ASS), les caisses maladies, dans certaines régions, fournissent avec des retards les prestations dues aux personnes vivant avec le VIH³. Elle souligne que la pression sur les coûts du système de sécurité sociale national (caisses maladies, assurance invalidité) pourrait représenter un problème important pour les personnes séropositives.

1.1.2 Discrimination directe

On parle de discrimination directe lorsque des règles, des pratiques, politiques excluent ou favorisent expressément certains individus parce qu'ils appartiennent à un groupe spécifique.

Une annonce d'offre d'emploi faisant référence à l'âge est une des formes de discrimination directe qui a pour objectif de décourager toutes les personnes d'un certain âge à présenter leur candidature. Ne pas embaucher ou licencier une femme parce qu'elle est enceinte est aussi un exemple de discrimination directe. En

² <http://www.tf1.fr>, journal de 20 heures, 21 janvier 2008 – Un habitant de Sarcelles qui travaille à Roissy, ville située à 15 minutes en voiture, met un peu moins de 1h45 en transport public pour se rendre sur son lieu de travail.

³ Office fédéral pour la santé publique. Organisation Aide Suisse contre le Sida – *Rapport de situation national à l'intention de l'UNGASS*, 2008 p.13

matière de discrimination envers les femmes, il semble que le licenciement pour cause de grossesse devient de plus en plus fréquent, même dans des pays qui ont longtemps combattue cette discrimination et qui connaissent pourtant une baisse des taux de fertilité⁴.

En matière de discrimination directe, une manière pour les entreprises de réduire, voire totalement écarter les risques de poursuite judiciaire, est de développer un système d'évaluation salariale basé sur des profils uniques. Il s'agit en fait d'établir une description de poste pour chaque collaborateur en prenant garde à ce qu'elle ne puisse pas être assimilée à un autre profil d'emploi exercé dans l'entreprise. Ainsi, aucun lien ne peut être avéré entre les caractéristiques non-productives de la personne salariée et la rémunération qui lui est versée.

Sur cette dernière remarque, l'auteur espère que les autorités compétentes ne sont pas dupes. Il semble en effet difficile d'admettre que dans une entreprise de moyenne et grande taille, on ne puisse pas discerner deux activités de valeur égale.

1.1.3 Discrimination indirecte

Lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible de produire un effet défavorable pour une personne ou un groupe de personnes, on parle d'un effet discriminatoire indirect de ces pratiques. Au travers de l'enchaînement de décisions et de pratiques en apparence anodines se manifestent in fine des différences illégitimes.

L'entreprise qui fait le choix de ne plus communiquer d'informations que par courrier électronique relève d'une décision objective et apparemment neutre. Elle est par contre lourde de conséquences si la majorité du personnel étranger travaille dans un secteur dépourvu d'ordinateurs.

La pratique de la ségrégation verticale, appelée « le plafond de verre » ou encore les difficultés des femmes à accéder aux métiers les plus rémunérateurs et que l'on nomme « le mur de verre », découlent également d'une discrimination indirecte.

⁴ <http://www.equalityhumanrights.com> - Un récent rapport de la commission des droits humains et de l'égalité au Royaume-Uni relate que chaque année 30'000 femmes perdent leur emploi parce qu'elles sont enceintes et que seulement trois pour cent d'entre elles portent plaintes.

De nombreux obstacles (temps partiel, formation, influences familiales, pressions en tout genre, images médiatiques, manque de structure d'accueil des enfants) freinent en effet la progression hiérarchique des femmes sur le marché de l'emploi, ainsi que leur rémunération. Ces disparités rendent bien évidemment inefficent le marché du travail puisque l'on déqualifie les femmes bénéficiant d'une formation élevée en leur proposant un poste à moindre niveau de qualifications. A noter que le temps partiel défavorise les salariés quelque soit leur sexe⁵.

1.1.4 Discrimination positive

La discrimination positive est un ensemble de mesures visant à favoriser certaines catégories de personnes dans le but de leur permettre de rattraper l'inégalité de leur situation dans la société. Les catégories de personnes concernées peuvent être définies selon un critère ethnique, biologique, culturel, linguistique, religieux, socio-économique ou territorial.

Ces mesures sont souvent sujettes à des discordes entre les partisans de la démocratie et les partisans d'une justice partielle. De plus, le mot « discrimination » conserve une connotation extrêmement négative et l'on préfère de nos jours parler plutôt « d'égalité des chances » ou « action positive », traduction littérale de l'expression américaine « affirmative action ».

En Suisse, un programme fédéral d'égalité⁶ visant à favoriser le nombre de femmes professeures dans les universités et les hautes écoles a été mis sur pied en 2000. L'objectif était de doubler la proportion de femmes, passant ainsi de 7% à 14% jusqu'en 2007. Le but a été atteint en juillet 2006. A l'Université de Lausanne par exemple, en 2001 l'institution comptait 6.5% de femmes professeures, aujourd'hui elle en compte fin 2007, 13.6%⁷.

⁵ Office cantonal de la statistique Genève (OCSTAT). Communications statistiques n° 30 *Femmes et hauts salaires dans le canton de Genève (LSE 2004)*, 2006 p.21

⁶ Le programme comprend trois modules : un système incitatif (primes décernées aux universités qui nomment des professeurs), un soutien à la relève académique féminine (programme de mentoring) et des structures d'accueil de la petite enfance (création de crèches).

⁷ Bureau de l'égalité des chances entre femmes et hommes - Université de Lausanne, Direction Egalité des Chances - *Rapport d'auto-évaluation et plan d'action 2003-2007*, 2008 p.6

1.2 Evolution récente de la discrimination au travail

Les diverses formes de discrimination exposées en ce début de chapitre et agrémentées par des exemples concrets, ont permis de mieux saisir le phénomène.

Il s'agit à présent, de dresser une vue d'ensemble à l'échelon mondial de la persistance des discriminations dénoncées depuis longtemps, mais également celles récemment constatées.

En raison des mutations qui affectent partout les structures et la dynamique des marchés du travail induites par les évolutions économiques et politiques, on remarque une « vitalité » de la discrimination sur le lieu de travail. Ces changements ont pour effet de modifier les conceptions sociétales au sujet des valeurs ou des attitudes qui sont considérées comme source de succès dans les entreprises. Ces attitudes sont habituellement associées à certains groupes sociaux, les autres groupes sont sensés ne pas les posséder, et de ce fait, ne bénéficient pas de chances égales, quelque soit leur mérite.

Ainsi, indépendamment du développement socio-économique du pays, il est frappant de constater que certains groupes sont en permanence représentés au bas de l'échelle professionnelle et salariale.

1.2.1 Formes de discrimination connues

Les discriminations depuis longtemps dénoncées se rapportent expressément à celles mentionnées dans la convention (n°111) sur la discrimination des emplois et des professions.

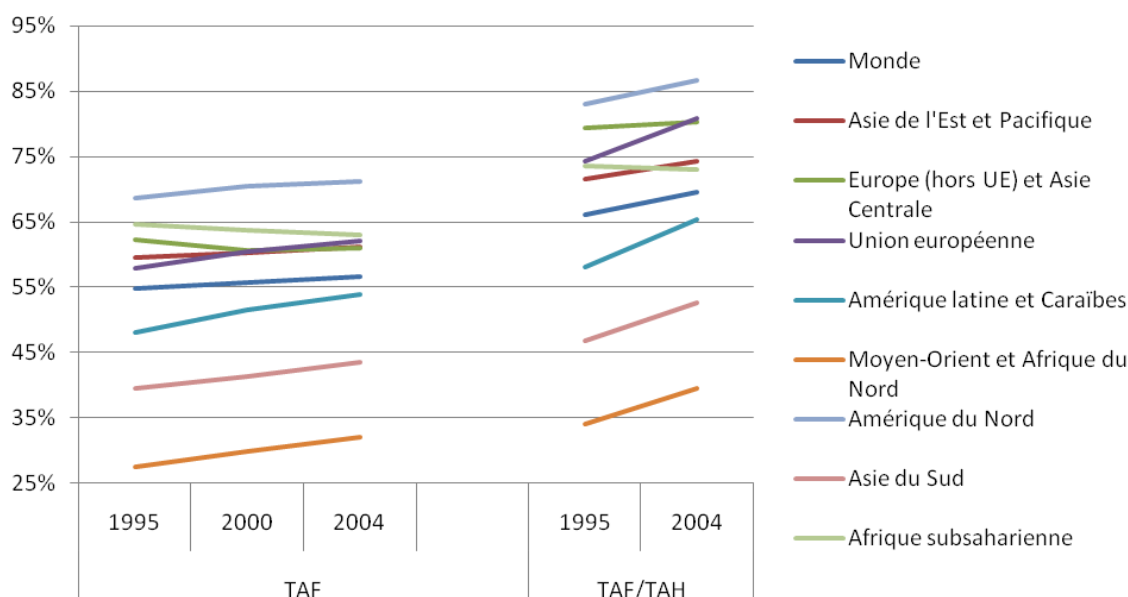
1.2.1.1 Inégalité entre les sexes dans le monde du travail

Dans l'objectif d'examiner la position relative des femmes sur le marché du travail, huit indicateurs ont été choisis. Parmi ces variables, on retrouve :

- Taux d'activité selon le sexe
- Taux d'emploi selon le sexe
- Taux de chômage selon le sexe
- Part des femmes dans l'emploi rémunéré dans le secteur non agricole et dans l'ensemble des secteurs
- Répartition des travailleuses selon leur statut (non rémunérées, à leur compte, salariées)
- Pourcentage de femmes dans les catégories professionnelles supérieures
- Ecart de rémunération selon le sexe

On observe en figure 1 que la participation des femmes dans la vie active a continué d'augmenter dans presque toutes les régions du monde. Hormis l'Europe (hors UE) et l'Asie centrale ainsi que l'Afrique subsaharienne, partout l'écart du taux d'activité des femmes se réduit par rapport à celui des hommes. C'est en Amérique latine et Caraïbes ainsi que dans l'Union européenne que la progression est la plus forte. On note que les régions Afrique du Nord et Moyen-Orient, bien que partant de niveau très bas, ont également bien progressés.

Figure 1
Taux d'activité des femmes (TAF) et ratios TAF/TAH, 1995-2004



Source : Francesco Dal Sasso – Données extraites du rapport du directeur général, BIT (2007, p. 18)

Le taux d'emploi des femmes a lui aussi augmenté mais celui des hommes a quant à lui légèrement diminué, et ceci presque dans tous les Etats.

En ce qui concerne le chômage, les taux ont légèrement diminué ou sont demeurés inchangés, pour les hommes comme pour les femmes. Hormis l'Amérique du Nord, le taux de chômage des femmes est resté supérieur partout dans le monde.

La part des femmes dans l'emploi salarié non agricole et dans l'emploi salarié total a également augmenté dans toutes les régions du monde. Cependant, la proportion de femmes qui travaillent sans rémunération demeure élevée dans beaucoup de territoires, ce qui est révélateur de la condition des femmes dans notre société, notamment par rapport à leur autonomisation.

Relatif au travail indépendant, de nombreuses femmes continuent de travailler à leur propre compte dans beaucoup de pays. Le travail indépendant est utilisé comme un indicateur du travail informel, lequel se caractérise par de faibles revenus, de mauvaises conditions de travail et une absence de protection. Une récente étude du BIT relate que si la proportion de femmes et d'hommes qui travaillent à leur compte est identique, les femmes exercent généralement des activités d'un niveau moins élevé que celles des hommes⁸. A noter encore que le travail domestique est un autre aspect du travail informel et qu'il absorbe une proportion importante et croissante de femmes, en raison notamment du nombre d'entre elles qui émigrent pour trouver un travail.

Lorsque dans un pays donné, une forte proportion de femmes occupe des postes de responsables politiques, de hauts fonctionnaires ou de cadres supérieurs, cela est considéré comme une indication de la qualité des emplois auxquels les femmes ont accès. Même si celles-ci n'occupent encore qu'une minorité de ces postes, les améliorations qu'elles ont accomplies ces dernières années sont encourageantes.

Face à ces progrès, il est important de souligner que la situation économique d'un pays ne semble pas être le facteur clé qui détermine le pourcentage de femmes dans ces emplois. D'autres facteurs jouent aussi un rôle, comme la législation et la politique de lutte contre la discrimination ainsi que les classifications et codifications des emplois.

Concernant les inégalités importantes entre les sexes en termes de rémunération, et bien que cet écart se soit réduit, les femmes continuent de travailler, en moyenne, pour des salaires inférieurs à ceux des hommes. Cette tendance persiste malgré les progrès frappant accomplis par les femmes au plan de l'éducation par rapport aux hommes. Dans toutes l'Union européenne, l'écart entre les gains horaires bruts moyens des hommes et ceux des femmes est resté élevé. Selon la Commission européenne, cet écart est dû au non-respect de la législation relative à l'égalité de rémunération et d'un certain nombre d'inégalités structurelles telles que la ségrégation sur le marché du travail, les différences concernant le mode de travail, l'accès à l'éducation et à la formation, les distorsions des systèmes d'évaluation et de rémunérations et les préjugés. L'absence de mesures propres à aider les femmes à concilier activité professionnelle et responsabilités familiales explique aussi la persistance de l'écart entre hommes et femmes.

⁸ BIT, Rapport du directeur général - *L'égalité au travail : relever les défis*, 2007 p.21

1.2.1.2 Discrimination raciale et ethnique

La discrimination raciale demeure un problème tenace qui continue de toucher des millions de travailleurs, depuis les Noirs ou les minorités ethniques jusqu'aux peuples indigènes et aux nationaux d'origine étrangère. De plus, l'intensification des migrations de main-d'œuvre et le sentiment d'anxiété qu'elles ont suscité dans les sociétés d'accueil, ont alimenté des expressions d'hostilité à l'égard des travailleurs d'origine étrangère, qu'ils aient pris ou non la nationalité du pays dans lequel ils travaillent.

Ainsi, des siècles de traitement inégalitaire dans tous les domaines de la vie, conjugués à la persistance de profondes inégalités socio-économiques fondées sur l'ethnie ont conduits à des faibles niveaux d'instruction et de qualification professionnelle de ces populations. On constate par ailleurs, que la discrimination raciale et ethnique est indissociable de la pauvreté et que les personnes qui en sont victimes se sentent vulnérables aux préjugés ethniques, renforçant ainsi les images « d'infériorité » que les groupes majoritaires peuvent nourrir à leur rencontre.

Parmi ces traitements inégaux, le sort que l'on réserve aux travailleurs immigrés en situation irrégulière suscite des préoccupations particulières. Travaillant dans l'illégalité, ces personnes n'ont dans certains pays pas accès aux tribunaux. De plus, dans beaucoup de territoire, un travailleur immigré sans papier qui est arrêté par les autorités compétentes n'a ni la possibilité, ni le temps de demander le paiement de son salaire et des prestations qui lui sont dus, ni de déposer un recours. Comme le relève le directeur général du BIT :

« La protection des droits fondamentaux des travailleurs immigrés en situation irrégulière, y compris la discrimination raciale, ethnique ou sexuelle, est illusoire s'ils ne peuvent pas avoir accès aux procédures judiciaires. »

(Rapport du directeur général, 2007 : 36)

1.2.1.3 Discrimination religieuse

Plusieurs facteurs ont contribué à accentuer la discrimination religieuse. Parmi eux, l'aggravation des inégalités économiques fondées sur la religion ; la race ou l'appartenance ethnique ; l'intensification des migrations et les problèmes culturels que cela a provoqué ; les actions terroristes ainsi que les politiques sécuritaires adoptées pour y faire face.

A l'instar des Maghrébins en France, dans beaucoup de pays, la discrimination religieuse continue d'être étroitement liée à la race/appartenance ethnique.

Dans le monde industrialisé, la discrimination à l'encontre des Musulmans a empiré sur les lieux de travail après le 11 septembre 2001. Les plaintes pour discrimination religieuse aux Etats-Unis auprès de la Commission de l'égalité des chances en matière d'emploi (EEOC) ont augmenté de plus de vingt pour cent en 2002⁹, principalement du fait des plaintes déposées par les salariés de confession musulmane, et sont restées stables en 2003.

1.2.1.4 Discrimination fondée sur l'origine sociale

On parle de discrimination fondée sur l'origine sociale lorsqu'un individu se voit refuser un emploi, ou quand il se voit confier uniquement certains emplois, en raison de la classe, de la catégorie socioprofessionnelle ou encore de la caste à laquelle il appartient.

Jeux Olympiques obligent, en Chine par exemple, et bien que ces dernières années le gouvernement chinois a pris d'importantes dispositions pour améliorer le sort des travailleurs ruraux migrants, ceux-ci ont encore aujourd'hui moins de droits que les citoyens, notamment dans l'emploi et la profession. A l'heure actuelle, sur les 150 millions de travailleurs d'origine rurale qui, selon les estimations, travaillent dans les villes, quarante pour cent ont une autorisation permanente ou temporaire, tandis que les autres, appelés « population flottante » n'en ont pas¹⁰. En raison de leur statut social, les migrants ruraux souffrent de discrimination institutionnalisée qui se traduit dans certaines villes par l'inaccessibilité à certains types d'emplois réservés aux résidents permanents.

1.2.2 Nouvelles formes de discrimination

Comme relevé au début de ce sous-chapitre, on observe ces dernières années, une « vitalité » de la discrimination sur le lieu de travail qui se traduit par l'apparition de nouvelles formes de ségrégation. En effet, des pratiques discriminatoires, notamment envers les personnes prédisposées à développer certaines maladies ou encore les homosexuels et les personnes séropositives ou supposées l'être, font l'objet d'une prise de conscience grandissante.

Cette partie examine l'évolution récente des discriminations qui sont fondées sur des motifs non-expressément mentionnés dans la convention n°111 mais qui ont été reconnues en droit par de nombreux Etats Membres. En outre, elle s'intéresse

⁹ BIT, Rapport du directeur général - *L'égalité au travail : relever les défis*, 2007 p. 36

¹⁰ BIT, Rapport du directeur général - *L'égalité au travail : relever les défis*, 2007 p. 38

également à des pratiques discriminatoires relativement récentes par rapport à celles précédemment considérées, comme la discrimination génétique ou le mode de vie jugé « malsain », et dont le débat sur leur légitimité et leur légalité demeure encore ouvert.

1.2.2.1 Discrimination fondée sur l'âge

En raison notamment des coûts liés à la masse salariale et des charges qui en découlent, l'âge devient un élément de plus en plus important dans le monde du travail. Cette caractéristique, non-productive, et qui touche les deux extrémités de la pyramide des âges, occasionne en effet, des manifestations discriminatoires engendrant des causes différentes, selon qu'il s'agit de jeunes travailleurs ou de travailleurs âgés.

On observe sur le marché du travail que les jeunes travailleurs sont surreprésentés dans les emplois intermittents où les avantages, de même que les possibilités de formations et les perspectives de carrière, sont moindres. On note également que le salaire de départ chez les jeunes est plus faible selon l'idée qu'étant moins expérimentés, il est normal qu'ils soient moins bien rémunérés. Cette pratique peut se justifier pour des emplois exigeant des compétences plus élevées que celles que possèdent les jeunes, au motif que les employeurs seraient ainsi encouragés à compenser ce manque d'expérience par des investissements dans la formation. Cependant, la majorité des emplois proposés aux jeunes travailleurs ne requière pas de compétences particulières qui justifient cette pratique.

Ainsi, les faits décrits précédemment démontrent qu'un traitement initial moins favorable peut avoir des conséquences préjudiciables pour l'avenir professionnel des jeunes.

En ce qui concerne les travailleurs âgés, des attitudes négatives qui reposent sur l'idée qu'ils apprennent lentement, qu'ils ont une santé plus fragile, qu'ils sont moins polyvalents et flexibles et qu'ils coûtent cher, sont apparues dans les entreprises, où celles-ci peinent à les embaucher où même à maintenir leur emploi.

1.2.2.2 Discrimination fondée sur l'orientation sexuelle

Etre homosexuel est encore illégal dans plusieurs Etats et passible de châtiments physiques ou d'emprisonnement dans beaucoup de pays¹¹. La violence verbale, psychologique et physique, ainsi que les actes de haine à leur égard, semblent être très répandus dans notre société, y compris sur le lieu de travail.

¹¹ BIT, Rapport du directeur général - *L'égalité au travail : relever les défis*, 2007 p. 45

La lutte contre la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle est devenue un sujet important pour les institutions axées sur les droits de l'homme, et à l'instar de certains pays, des dispositions juridiques¹² ont été adoptées pour interdire la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle.

1.2.2.3 Discrimination à l'encontre des personnes vivant avec le VIH/SIDA

Les formes de stigmatisation et de discrimination visant les personnes atteintes du VIH/SIDA (ou supposées l'être), sont multiples et complexes. D'autant plus qu'elles sont difficiles à mesurer, et les données sont délicates à interpréter.

Cependant, on sait que cette discrimination dans l'emploi demeure courante dans le monde entier, particulièrement à l'embauche et surtout dans l'armée et le secteur de la santé, même dans les pays où les personnes atteintes du VIH/SIDA bénéficient d'une protection juridique.

1.2.2.4 Discrimination fondée sur le handicap

On dénombre au total dans le monde, 470 millions de personnes handicapées qui sont en âge de travailler. Leurs taux d'emploi et de chômage varient beaucoup selon les pays, et ceci en raison de la diversité des méthodes employées pour cerner la question du handicap. Mais partout, le taux d'activité des handicapés se situe nettement au-dessous de la moyenne.

La discrimination envers ces personnes est courante, surtout au stade de l'embauche. On dénombre une augmentation du nombre de plaintes déposées pour discrimination fondée sur le handicap dans plusieurs pays. Les entreprises considèrent les personnes handicapées encore souvent comme non productives, incapables d'exercer un emploi, ou sources de coûts trop élevés.

Pourtant, de nombreuses études, dont celles menées par la société Dupont¹³, démontrent le contraire. Par ailleurs, la société Marks and Spencer a montré que les deux tiers des mesures d'adaptation en faveur des personnes handicapées ne coûtaient rien¹⁴.

¹² L'Union européenne à 25 a adopté la convention 2000/78/CE interdisant, entre autres choses, la discrimination fondée sur l'orientation sexuelle

¹³ Les études menées par cette entreprise sur une période de trente-cinq ans ont prouvé que les handicapés obtiennent des résultats égaux, voire supérieurs à ceux de leurs collègues valides

¹⁴ BIT, Rapport du directeur général - *L'égalité au travail : relever les défis*, 2007 p.48

1.2.2.5 Discrimination génétique

L'évolution rapide de la génétique a facilité l'obtention d'informations sur le statut génétique d'une personne. Les tests génétiques ont des conséquences importantes pour le lieu de travail car les employeurs peuvent avoir un intérêt à exclure ou licencier les travailleurs qui ont une prédisposition à contracter telle ou telle maladie.

Pour lutter contre les employeurs qui utilisent à mauvais escient des données génétiques, des mesures légales prohibant la discrimination génétique ont été adoptées dans plusieurs Etat membres de l'Union européenne.

1.2.2.6 Discrimination fondée sur le mode de vie

La liberté d'un travailleur de mener la vie de son choix semble être menacée. Aujourd'hui, les entreprises, et pour des raisons d'ordre économique principalement, cherchent à savoir si un individu mène une vie « saine ». Une surcharge pondérale, le fait d'être fumeur ou de souffrir d'hypertension sont des éléments qui deviennent un désavantage professionnel dans plusieurs pays industrialisés. Pour exemple, l'Organisation Mondiale de la santé (OMS) a annoncé au 1^{er} décembre 2005 qu'elle ne recruterait plus de fumeurs qui n'accepteraient pas d'arrêter de fumer.

Un aspect essentiel de la non-discrimination et de l'égalité au travail est que toutes les décisions en matière d'emploi doivent être fondées sur la capacité d'un individu à remplir une fonction. Si la preuve est apportée que l'obésité ou le fait de fumer, y compris en dehors des heures de travail, a une incidence sur l'accomplissement des tâches liées au travail, il est admissible de ne pas embaucher une personne obèse ou un fumeur. De même, l'obésité ou le fait de fumer pourrait constituer un motif valable de licenciement si cela nuit aux collègues ou à d'autres personnes avec lesquelles l'individu obèse ou fumeur peut avoir des relations dans le cadre de son travail quotidien. En dehors de ces cas, refuser un emploi à une personne qualifiée ou la licencier uniquement parce qu'elle est obèse ou fume constitue une discrimination et représente une atteinte à la vie privée.

1.3 Facteurs explicatifs de la discrimination salariale

De nombreuses études économétriques ont tenté d'identifier les causes susceptibles de provoquer un écart de rémunération. Celles-ci ont permis de constater qu'une partie de cet écart résulte d'une série de variables liées aux caractéristiques de productivité des individus et des secteurs dans lesquels ils évoluent. Parmi elles, on retrouve :

- Le niveau d'éducation
- Le domaine d'étude
- L'expérience professionnelle
- L'ancienneté dans l'entreprise
- Le fait de travailler à temps complet ou à temps partiel
- Le type d'industrie
- La taille de l'entreprise

L'écart observé dû à ces caractéristiques énumérées et non exhaustive, ne découle pas d'une discrimination salariale en tant que telle mais de la structure du marché. Des types d'intervention comme l'incitation à s'engager dans des domaines d'études techniques pour les étudiantes, des politiques permettant aux parents de concilier travail et famille ou encore des mesures facilitant la syndicalisation des emplois, ont pour effet indirect de réduire une partie de l'écart de rémunération. Cet effet indirect doit être distingué de l'effet direct qui résulte d'intervention portant spécifiquement sur les salaires.

Après avoir tenu compte de toutes les caractéristiques productives, il reste un écart résiduel inexplicable qui serait dû à la discrimination salariale. Cet écart se situerait généralement dans l'intervalle 5%-15%¹⁵ et pourrait être plus élevé, si l'on incluait la rémunération flexible et les avantages sociaux susceptibles d'être attribuées de façon discriminatoire.

L'existence de cette discrimination salariale est engendrée par différents facteurs explicatifs, dont les principaux sont développés ci-après.

¹⁵ BIT, Marie-Thérèse CHICHA, Economiste et professeure titulaire Université de Montréal - *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération : modèles et impacts*, 2006 p. 5

1.3.1 Préjugés et stéréotypes

Les préjugés et stéréotypes sont des facteurs explicatifs de la discrimination salariale qui s'articulent principalement autour de la ségrégation professionnelle selon le sexe.

Pendant longtemps, le salaire des femmes a été considéré comme un salaire d'appoint, non indispensable au revenu du ménage. Bien qu'aujourd'hui ce ne soit plus conforme à la réalité, cette discrimination salariale, qui s'appuie sur cette tendance historique, est loin d'avoir disparu et les effets de ces préjugés se font encore sentir dans les systèmes de rémunération. En outre, des qualités perçues comme intrinsèquement féminines (aptitude aux relations interpersonnelles, patience, minutie, etc.) sont à l'heure actuelle encore faiblement valorisées.

Certains stéréotypes relatifs aux emplois féminin consistent à percevoir ces derniers comme peu ardu en termes d'efforts physiques, s'exécutant dans un environnement agréable, dénués d'inconvénients tels que des températures extrêmes ou le bruit et ayant des niveaux de responsabilités limités. Ces stéréotypes expliquent en partie les salaires plus faibles des emplois typiquement féminins.

1.3.2 Méthodes traditionnelles d'évaluation des emplois

L'influence des préjugés et stéréotypes sur les méthodes d'évaluations des emplois vient renforcer et maintenir les inégalités salariales.

Lorsque les méthodes sont apparues dans les années 1930, les critères sur lesquels s'appuyaient ces méthodes reflétaient les exigences des emplois à prédominance masculine. Aujourd'hui, certains systèmes d'évaluation salariale n'ont pas été adaptés suite à l'entrée massive des femmes sur le marché du travail ; ils ne tiennent pas compte des caractéristiques spécifiques liées aux emplois à prédominance féminine. La prise en compte des exigences du travail féminin semble demeurer encore partielle dans un grand nombre de méthodes d'évaluation salariale¹⁶.

¹⁶ BIT, Marie-Thérèse CHICHA, Economiste et professeure titulaire Université de Montréal - *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération : modèles et impacts*, 2006 p. 6

1.3.3 Systèmes de rémunération

Une entreprise a tendance à fixer le salaire d'une profession sur la moyenne des salaires de cette profession appliqués dans des entreprises comparables à la sienne. Dans la mesure où ces entreprises sectorielles n'ont pas vérifié que leur système de rémunération ne présente aucune discrimination, la moyenne du marché peut elle-même être discriminatoire. De même, le fait de déterminer le salaire d'un nouveau collaborateur sur la base de son salaire antérieur peut tendre à répercuter une discrimination salariale.

1.3.4 Pouvoir de négociation

Il est toujours plus difficile de négocier un salaire de base lorsque l'on ne possède pas de caractéristiques productives recherchées sur le marché du travail ou si ces dernières y sont abondantes. L'offre et la demande jouent un rôle prédominant si aucune méthode d'évaluation des salaires n'a été mise en place dans une entreprise. En outre, les caractéristiques non productives des parties en négociation peuvent sensiblement influencer la rémunération à l'embauche. Certaines minorités postulant à un emploi, et qui pour des raisons d'ordre social, culturel, etc. n'ont pas un pouvoir de négociation influant sont généralement davantage discriminées. Une négociation salariale sans être accompagnée d'un système de rémunération peut non seulement conduire à accentuer la discrimination salariale mais également contribuer au développement de la concurrence déloyale.

En ce qui concerne le pouvoir de négociation des femmes dans le monde du travail, historiquement, et sur un plan collectif, il est reconnu qu'elles ont toujours eu moins d'influence dans les syndicats. Elles étaient peu représentées dans les effectifs totaux, absentes des instances décisionnelles et occupaient dans les entreprises des emplois considérés comme peu stratégiques comparativement aux emplois masculins.

Ainsi, leur position au sein de l'entreprise leur ôtait également tout pouvoir de négociation effectif.

L'interdépendance de ces éléments a généralement abouti à une moindre prise en compte de leurs intérêts lors des négociations de convention collective et à des niveaux de salaires plus faibles. Aujourd'hui, les interruptions professionnelles plus fréquentes chez les femmes ou le choix du temps partiel également plus prononcé par rapport aux hommes, ont tendance à engendrer un moindre pouvoir de négociation à la gente féminine.

2. Contexte juridique

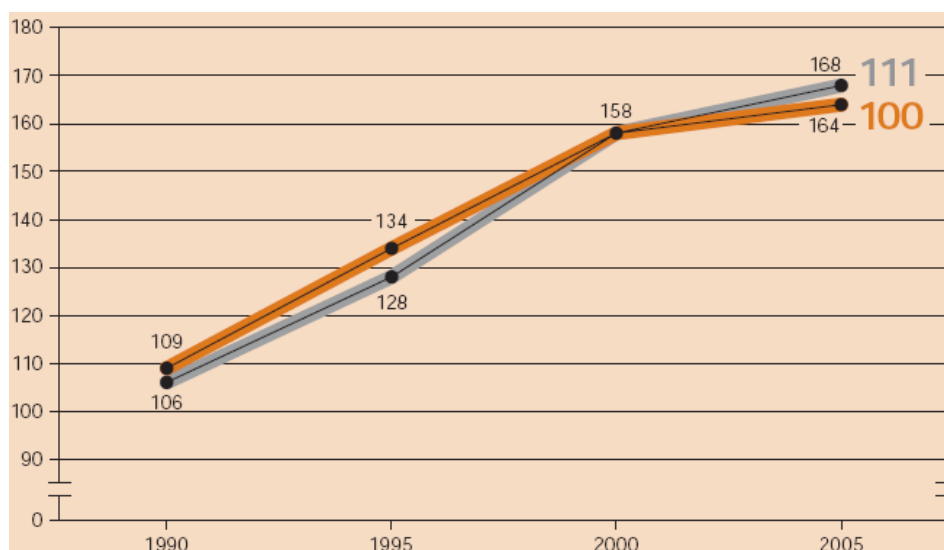
Ce chapitre expose les principaux instruments juridiques qui ont pour objectif d'éliminer toutes les formes de discrimination sur le lieu de travail. La première partie énumère les différentes conventions et les traités internationaux auxquels la Suisse a adhéré. Elle commente également l'intérêt des organisations internationales à mettre en œuvre des codes de conduite. La seconde partie recense, elle, les législations en vigueur dans notre pays et dresse un bilan succinct de l'efficacité de la loi sur l'égalité évaluée récemment dans une étude. Un bref résumé clôt ce chapitre.

2.1 Conventions et traités internationaux

Sur le plan international il existe d'innombrables traités, conventions et directives relatifs aux principes et droits fondamentaux au travail. La convention (n°100) sur l'égalité de rémunération et la convention (n°111) sur la discrimination des emplois et des professions qui ont été adoptées par l'Organisation des Nations Unies (ONU) et ratifiées par la Suisse en sont les principales. Comme le démontre la figure ci-dessous, on constate ces dernières années, un accroissement rapide et régulier du nombre d'Etats parties qui ont ratifié ces deux conventions. A noter que seule une poignée de nations, dont les Etats-Unis, ne les ont pas encore agréées¹⁷.

Figure 2

Nombre de ratifications des conventions n°100 et n°111, 1990-2005



Source : BIT : *L'égalité au travail : relever les défis* (2007, p. 8)

¹⁷

BIT, Rapport du directeur général - *L'égalité au travail : relever les défis*, 2007 p.8

Récemment, à l'instar de la directive Global Compact¹⁸ mise en œuvre par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), une multitude d'accords, de code de conduites et de directives volontaires, ont été créés dans le but d'établir la responsabilité des entreprises internationales sur les questions sociales, environnementales et légales (droits humains).

En raison de leur nombre important, il est aujourd'hui difficile d'avoir une vue d'ensemble de la situation. C'est pourquoi, l'ONU, dans l'objectif de clarifier la responsabilité des entreprises en matière de droits humains, a décidé de concevoir un instrument global et homogène : les normes des Nations Unies sur la responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme. Ces règles sont fondées sur des traités, des dispositions et des lois déjà existants et reconnus internationalement.

Pour l'heure, ces directives sont examinées par des entreprises et un rapporteur de l'ONU est spécialement alloué à cette tâche ; le but étant de vérifier leur faisabilité dans un environnement de travail. Parmi ces entreprises, participent notamment ABB ; MTV Europe ; Novartis ou encore The Body Shop International¹⁹.

En matière de droits internationaux, la Suisse a adhéré très tôt aux accords humanitaires de droit international public et à la convention internationale sur les réfugiés²⁰. En revanche, elle a signé plus tardivement la plupart des traités relatifs aux droits humains, et le plus souvent en y émettant des réserves. La raison invoquée est que le Tribunal fédéral soit obligé d'appliquer les lois fédérales²¹, même si ces dernières sont contraires au droit international. L'adaptation des lois constitutionnelles et fédérales justifierait donc ces ratifications tardives.

Une autre raison évoquée, d'ordre plus culturel, est le fait qu'il y ait en Suisse une réticence générale à l'égard du droit international²². Nombreux sont ceux qui estiment que le système juridique national est performant ; ils ne voient pas qu'il existe, dans d'autres Etats, des législations plus progressistes.

18 <http://www.oecd.org>

19 <http://www.amnesty.ch/fr/themes/economie-et-droits-humains>

20 La convention internationale sur les réfugiés a été ratifiée le 21 janvier 1955

21 Principe de la démocratie directe qui veut que les seules règles valables soient celles approuvées par le peuple

22 Erika SCHLÄPPI, juriste et docteure en droit, Le Courrier, 04 décembre 2007

Hormis la convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales²³ (CEDH) stipulant dans l'un de ses articles l'interdiction de discrimination, le premier traité ratifié par la Suisse exclusivement consacré à la discrimination fut la convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale²⁴ (CERD). Entrée en vigueur en décembre 1994 pour la Suisse, les Etats parties s'engagent notamment à garantir :

« Le droit de chacun à l'égalité devant la loi sans distinction de race, de couleur ou d'origine nationale ou ethnique, notamment dans la jouissance des droits au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail, à la protection contre le chômage, à un salaire égal pour un travail égal et à une rémunération équitable et satisfaisante » (art. 5 let. a ch. i CERD)

Une autre convention importante adoptée en 1979 par l'ONU, the Convention on the Elimination of all Form of Discrimination against Women²⁵ (CEDAW), a été ratifiée par la Suisse en mars 1997. En l'approuvant, la Confédération suisse s'engage à prendre toutes les mesures visant à supprimer toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. En outre, comme pour d'autres conventions, elle se doit, de soumettre tous les quatre ans au comité un rapport censé évoquer toutes les mesures qu'elle « a adoptée pour donner effet aux dispositions de la convention » (art.18 al. 1 CEDAW). Sur ce point, la Suisse a du retard. Elle justifie ces délais non respectés en invoquant qu'en raison du système fédéral à trois niveaux : la Confédération, les cantons et les communes, celle-ci ne peut rédiger ses rapports sans les cantons. En effet, ces derniers sont dotés de leurs propres organes politiques et judiciaires, y compris les parlements et les tribunaux. En raison des compétences qui leurs sont attribuées, nombre de domaines abordés dans les conventions sont du ressort des cantons. In fine, le recueil d'information semble être la cause de ces ajournements.

²³ Convention du 4 novembre 1950 de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales; RS 0.101

²⁴ Convention internationale du 21 décembre 1965 sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale; RS 0.104

²⁵ Convention du 18 décembre 1979 sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes; RS 0.108

2.2 Lois et Ordonnances fédérales

Au niveau national, il existe en Suisse plusieurs instruments juridiques permettant aux travailleuses et travailleurs touchés par une forme de discrimination au travail de faire valoir leurs droits.

Depuis 1981²⁶, la Constitution fédérale de la Confédération suisse consacre l'égalité des genres comme un droit fondamental de la personne humaine.

« L'homme et la femme sont égaux en droit. La loi pourvoit à l'égalité de droit et de fait, en particulier dans les domaines de la famille, de la formation et du travail. L'homme et la femme ont droit à un salaire égal pour un travail de valeur égale ».
(art. 8 al. 3 Cst.)

En matière d'égalité entre les femmes et les hommes, la Confédération suisse s'est également dotée d'une législation. Entrée en vigueur le 1^{er} juillet 1996, la loi fédérale sur l'égalité²⁷ (LEg) s'applique à tous les domaines de la vie professionnelle, de l'embauche au licenciement en passant par la formation continue, le salaire ou encore le harcèlement sexuel sur le lieu de travail. La LEg prévoit également des aides financières pour des projets novateurs et des services de consultation dans un but de promotion de l'égalité dans la vie professionnelle. Elle définit en outre les tâches allouées au Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes.

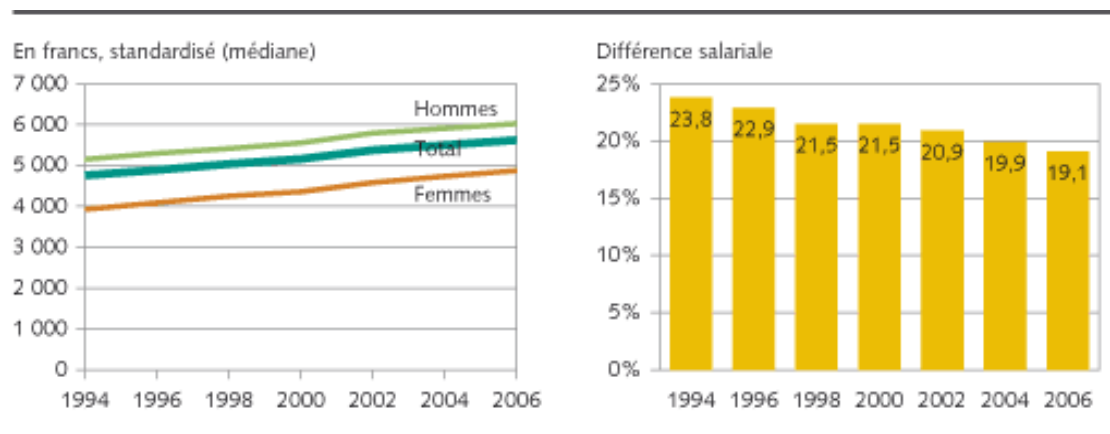
Plus de 10 ans après l'entrée en vigueur de cette loi, dans le secteur privé, les femmes gagnent en moyenne 19,1% de moins que les hommes ; différence de salaire ayant des répercussions sur les recettes fiscales ainsi que sur les cotisations sociales ; sans oublier l'injustice faite envers les femmes. De plus, l'écart de salaire contribue également à la concurrence déloyale entre entreprises égalitaires et non égalitaires. Comme le fait apparaître la figure 3 de la page suivante, la différence de salaire mensuel brut entre hommes et femmes continue de se réduire et les salaires ont progressé, pour les hommes comme pour les femmes. Cependant, l'auteur relève qu'avant l'entrée en vigueur de cette loi, soit entre 1994 et le 30 juin 1996, l'écart de salaire entre hommes et femmes s'est également réduit, et ceci quasi dans les mêmes proportions que celles mesurées les années suivantes.

²⁶ GOGNIAT, Elise. *Comment faire respecter l'égalité salariale entre les femmes et les hommes*. Lausanne : Bureaux de l'égalité romands, juin 2006, p. 3

²⁷ Loi fédérale du 24 mars 1995 sur l'égalité entre femmes et hommes (Loi sur l'égalité; RS 151.1)

Ce constat démontre qu'il semble difficile d'évaluer dans quelle mesure la mise en application de cette loi a contribué à la diminution de la différence salariale entre hommes et femmes dans notre pays.

Figure 3
Salaire mensuel brut dans le secteur privé, 1994-2006



Source : Office fédéral de la statistique OFS

Publié en 2006, le rapport de synthèse²⁸ présentant les résultats de l'évaluation portant sur l'efficacité de la LEg soulève un certain nombre de problèmes dans la mise en œuvre de cette loi. La peur de dénoncer les discriminations en raison des représailles possibles est un des problèmes majeurs. La durée des procédures et le fait que les institutions n'assument guère de rôle actif en matière de contrôle du respect des prescriptions légales font également partie des problèmes relatés dans ce rapport. Les auteurs de cette publication préconisent d'ailleurs un contrôle accru du respect de l'égalité, notamment au moyen d'une inspection de l'égalité qui aurait la tâche et le pouvoir de surveiller l'application de la LEg et d'infliger des sanctions²⁹. Le conseil fédéral lui, bien que reconnaissant l'existence de problèmes, juge inopportun d'envisager la création de telles structures et ne voit pour l'instant aucune nécessité de réviser la loi sur l'égalité³⁰.

²⁸ Rapport réalisé par la communauté de travail constituée du Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale (BASS), du Büro für arbeits und organisationspsychologische Forschung und Beratung (büro a&o) et de l'avocate Elisabeth Freivogel. La responsabilité du mandat incombait à l'Office fédéral de la justice

²⁹ BASS. Büro a&o. FREIVOGEL, Elisabeth. Rapport de synthèse – *Evaluation portant sur l'efficacité de la loi sur l'égalité*, 2005 p. 133

³⁰ GOGNIAT, Elise. *Comment faire respecter l'égalité salariale entre les femmes et les hommes*. Lausanne : Bureaux de l'égalité romands, juin 2006, p. 5

Concernant les cas de discrimination qui ont occupé les tribunaux depuis 1996, on en estime 176 différents relatifs à la LÉg. Parmi les types de discrimination les plus fréquemment traités par les juges, l'inégalité salariale est prépondérante avec 153 cas, suivi du harcèlement sexuel (57 cas) et du licenciement discriminatoire (50 cas). Dans le secteur public, 80% des discriminations invoquées concernent le salaire. Pour le secteur privé, c'est le harcèlement sexuel (40%), viennent ensuite l'inégalité des salaires (34%) et le licenciement discriminatoire (31%)³¹. La moitié des jugements qui ont été rendus ont eu une issue totalement ou partiellement favorable pour la partie salariée. A ce propos, les Bureaux de l'égalité romands rappellent que « *le contrôle de l'égalité ne repose toujours que sur les épaules et le courage des personnes discriminées et que cela a été voulu par le législateur* ».

D'autres articles de loi protègent les personnes victimes de discrimination sur le lieu de travail, notamment l'article 328 alinéas 1 et 2 du Code des Obligations (CO) et qui porte sur la protection de la personnalité du travailleur ; ainsi que l'article 6 alinéa 1 de la Loi sur le travail³² mentionnant que l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs. Les diverses conventions collectives de travail qui, entre autres, protègent les travailleuses et les travailleurs victimes de discrimination sont également à invoquer.

Enfin, en ce qui concerne la protection des personnes handicapées, « *La loi prévoit des mesures en vue d'éliminer les inégalités qui frappent les personnes handicapées* » (art.8 al. 4 Cst.). A noter encore la loi sur l'égalité pour les handicapés³³ qui a pour but de prévenir, de réduire ou d'éliminer les inégalités qui frappent ces personnes. Le Conseil fédéral peut entre autres mettre en œuvre des projets pilotes destinés à favoriser l'intégration professionnelle des personnes handicapées.

³¹ BASS. Büro a&o. FREIVOGEL, Elisabeth. Rapport de synthèse – *Evaluation portant sur l'efficacité de la loi sur l'égalité*, 2005 p. X (résumé)

³² Loi fédérale du 13 mars 1964 sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce (Loi sur le travail; RS 822.11)

³³ Loi fédérale du 13 décembre 2002 sur l'élimination des inégalités frappant les personnes handicapées (Ordonnance sur l'égalité pour les handicapés; RS 151.3)

2.3 Résumé

D'un point de vue législatif, qu'ils s'agissent d'organisations gouvernementales ou non gouvernementales, nulles ne doute des progrès non négligeables réalisés par la plupart des Etats, et ceci indépendamment de leur situation économique. Les lois nationales, adaptées au droit international comme au Brésil, au Mexique, en Inde ou encore en Suisse, attestent de ces progrès et témoignent de l'intérêt porté à la problématique de la discrimination au travail.

En revanche, le constat est nettement moins élogieux d'un point de vue de l'application de ces droits où, à l'instar de la Suisse, les pays industrialisés ne sont pas épargnés par les multiples critiques et dénonciations rapportées par ces mêmes organisations. Chacun d'ailleurs reconnaît, qu'en matière de programmes d'actions visant à éliminer toutes les formes de discrimination, des efforts doivent encore être accomplis, particulièrement pour les nouvelles formes de discrimination, plus sournoises et qui touchent davantage les pays industrialisés.

Les traités internationaux ratifiés, les lois nationales qui ont été approuvées ainsi que les différentes actions entreprises par tous les Etats, démontrent la réelle prise de conscience que suscite la discrimination sur le lieu de travail. Espérons que cet éveil encouragera tous les acteurs économiques à la combattre de manière plus active.

3. Etudes sur le terrain

Après avoir exposé le thème de la discrimination sur le lieu de travail et commenté les diverses lois internationales et fédérales qui en font référence, l'auteur s'intéresse à présent, et de manière pragmatique, à la problématique de la discrimination dans les entreprises de notre région.

3.1 Perception de l'équité salariale auprès de la population

Dans l'objectif d'analyser la perception de l'équité salariale une enquête réalisée sous forme de sondage³⁴ est soumise à un échantillon représentatif de la population étudiée.

3.1.1 Méthodologie

3.1.1.1 *Elaboration du questionnaire, codage, traitement des données*

Cette étape consiste en premier lieu à définir le périmètre de l'enquête, pour ensuite déterminer le contenu du questionnaire. Le choix de la population mère et la méthode des entretiens choisie sont essentiels lors de cette première phase.

Après avoir préalablement défini les grandes lignes de ce travail de diplôme, une série de questions traitant des principales formes de discrimination dans un contexte d'environnement de travail est élaborée. Les facteurs explicatifs de cette discrimination comme les méthodes d'évaluation des emplois ou encore les systèmes de rémunération y sont abordés. Les informations générales utilisées dans l'analyse quantitative mettent les accents sur l'origine d'un individu, son profil professionnel ou encore l'activité économique de l'entreprise pour laquelle il travaille. Les questions jugées trop personnelles comme le salaire mensuel sont évitées.

La population ciblée concerne toutes les personnes actives ou qui ont été actives dans la région de l'arc lémanique.

En raison de la complexité du sujet traité et de certaines questions sujettes à solliciter davantage de réflexion aux répondants, les entretiens de type interactif sont privilégiés.

Une fois la collecte d'information recueillie, le codage et le traitement des données sont effectués à l'aide d'une application informatique, le logiciel SPSS® Student version 15.0

³⁴ Se référer à l'annexe 1 – Enquête portant sur la perception de l'équité salariale. Les données collectées peuvent être consultées sur demande

3.1.1.2 Technique et taille de l'échantillon

La mise en œuvre d'un échantillonnage exige également des spécifications détaillées sur les décisions à prendre quant à la population étudiée, la base de sondage, l'unité de sondage, la méthode d'échantillonnage ou encore la taille de l'échantillon.

Relative à l'étude exploratoire menée, la population étudiée concerne tout individu travaillant ou ayant travaillé dans la région genevoise, soit environ 362'000 personnes à fin 2007³⁵. Le nombre de résidents qui ont atteint l'âge de 65 ans et plus, environ 65'000 personnes pour la même année, sont également considérés dans l'étude en supposant qu'ils aient au moins travaillé une fois à Genève.

La base de sondage est l'office fédéral de la statistique et l'unité de sondage est une femme ou un homme qui se situe en ville de Genève lorsque le sondage est effectué.

En tenant compte de la praticité ainsi que des contraintes budgétaires et temporelles, l'échantillon de convenance³⁶ semble être la technique d'échantillonnage non probabiliste³⁷ la mieux adaptée.

La taille de l'échantillonnage dépend de la précision que l'on souhaite obtenir. Pour cette étude, la marge d'erreur³⁸ [d] et le seuil de signification³⁹ [t] sont fixés à 5%.

Formule de la taille de l'échantillon (sans correction) :

$$n_o = \frac{P \times Q}{\left(\frac{d}{t}\right)^2} \Rightarrow \frac{0.5 \times 0.5}{\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2} = 38416$$

Avec :

d : marge d'erreur

P : valeur arbitraire du pourcentage de travailleurs subissant une iniquité salariale

Q : complément (1-P)

t : seuil de signification, intervalle de confiance de 95% (distribution loi normale)

n_o : taille de l'échantillon sans correction

La taille minimum de l'échantillonnage est donc fixée à **385 individus**.

³⁵ Office cantonal de la statistique (OFS) – Tableau 03.02.1.1.01

³⁶ Technique qui consiste à intercepter les gens dans la rue, les entreprises, etc.

³⁷ Méthode qui se repose sur un jugement personnel et qui se prête aux enquêtes exploratoires

³⁸ Erreur d'estimation dont on est disposé à accepter

³⁹ Probabilité que la marge d'erreur soit supérieure à l'erreur d'estimation

3.1.2 Analyse des données collectées

Procéder à un examen complet et très approfondi de l'étude aurait certainement fait l'objet de tout un travail de diplôme. L'auteur s'est donc efforcé de ne faire ressortir que les données lui paraissant comme étant les plus pertinentes. D'autre part, les réponses manquantes et aberrantes n'ont volontairement pas été analysées. En revanche, lors du codage, les biais qualifiés de « grossier » ont été corrigés.

L'étude qui a été menée durant les mois de mai à septembre 2008, a permis de sonder 333 individus travaillant ou ayant déjà travaillé en Suisse. La taille de l'échantillonnage, à quelques individus près, est donc suffisamment représentative de la population étudiée. Cependant, et comme précédemment mentionné, l'enquête est effectuée selon la technique de l'échantillonnage non probabiliste. Par conséquent, les analyses qui suivent ne peuvent en aucun cas être projetées sur la population étudiée.

Le contenu de ce qui suit s'intéresse tout d'abord à la qualité de l'échantillon, en analysant diverses variables spécifiques liées aux personnes interrogées. Après vérification faite, plusieurs analyses découlant des données collectées sont réalisées. Elles s'appuient sur des outils statistiques tels que les analyses univariées et bivariées ainsi que les analyses de variances.

Une synthèse des résultats portant sur l'ensemble de l'étude finalise l'interprétation des données analysées.

3.1.2.1 Qualité de l'échantillon

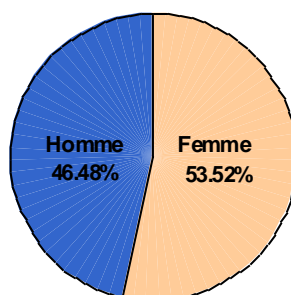
Six variables spécifiques aux personnes ayant rempli le questionnaire ont été analysées, à savoir :

- Le sexe
- L'âge
- Le profil professionnel
- L'activité économique de l'entreprise
- La nationalité
- Le nombre de salariés dans l'entreprise

Sur les 447'584 habitants que compte le canton fin 2007, 48.2% sont des hommes et 51.8 sont des femmes⁴⁰. Le diagramme en camembert présenté en figure 4 de la page suivante montre que l'échantillon est représentatif du nombre de résidents dans le canton.

⁴⁰ OCSTAT – Bilan et état de la population du canton de Genève en 2007, 2008, p. 1

Figure 4
Population active représentée par l'échantillon

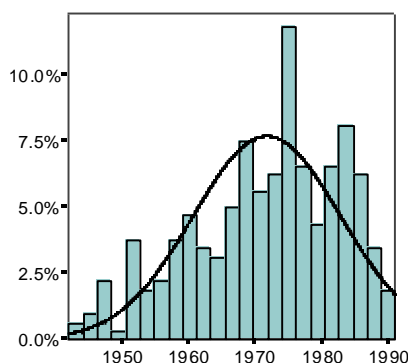


Source : Francesco Dal Sasso (2008)

Cette représentativité doit être cependant nuancée puisque seulement 43.7% de femmes sont sur le marché de l'emploi à Genève⁴¹. La différence entre les données récoltées et celles de Office cantonal de la statistique (OCSTAT), s'explique probablement par le fait que la collecte a été réalisée dans des entreprises de la place, que l'auteur a majoritairement déposé les questionnaires auprès de réceptionnistes, et que ces dernières en ont certainement distribué davantage à leurs collègues féminines.

L'histogramme de la figure 5 représente l'effectif en pourcentage par année de naissance dans l'échantillon, hommes et femmes confondus. On observe un pourcentage plus élevé de personnes âgées autour de 30-40 ans. L'âge et le réseau social de l'auteur sont probablement à l'origine de l'effectif plus important dans ces classes.

Figure 5
Année de naissance des personnes interrogées

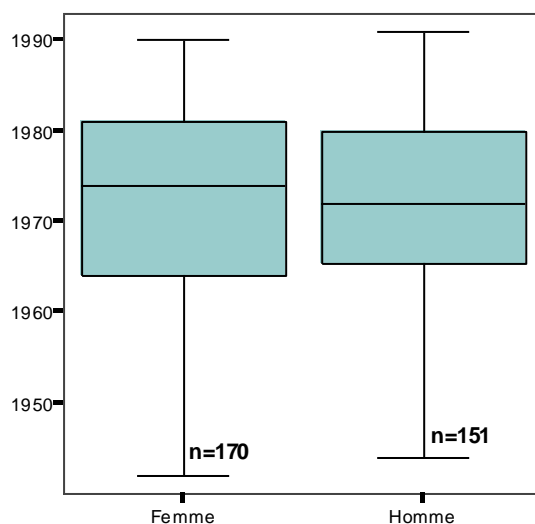


Source : Francesco Dal Sasso (2008)

⁴¹ OCSTAT – Communication statistique n°35 – Vingt ans de développement économique dans le canton de Genève, 2008, p. 7

L'âge médian est de 35 ans, le premier quartile se situe à 43 ans et le troisième quartile à 27 ans. On constate en figure 6 une distribution des âges autour des deux médianes relativement symétrique, et ceci tant pour les femmes que pour les hommes.

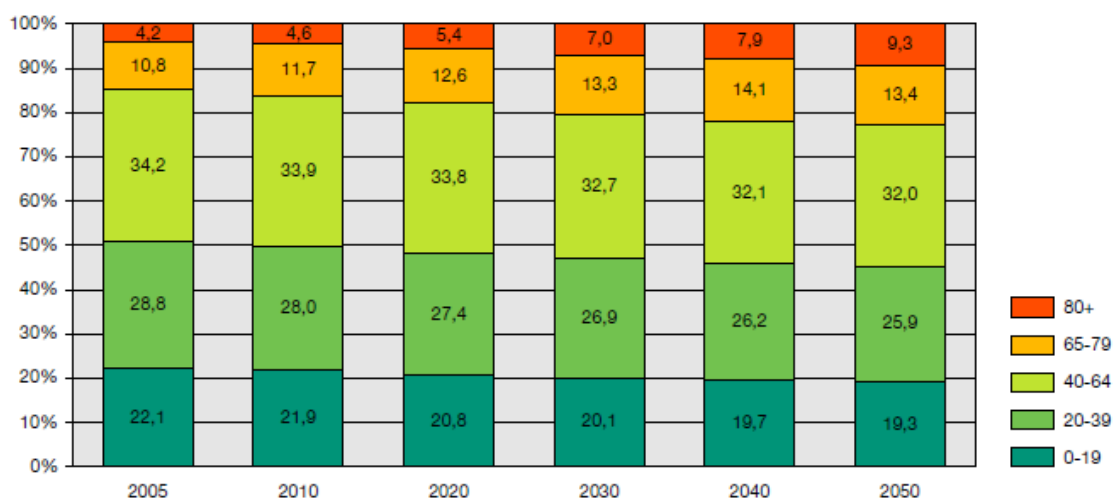
Figure 6
Dispersion autour de la médiane



Source : Francesco Dal Sasso (2008)

En consultant les données de l'Office fédérale de la statistique (OFS), on remarque en figure 7, qu'à Genève réside une forte proportion de personnes qui se situe dans un pallier de 1946 à 1988, ce qui correspond à la tranche d'âge de 20 à 64 ans.

Figure 7
Population résidante du canton de Genève selon le groupe d'âge

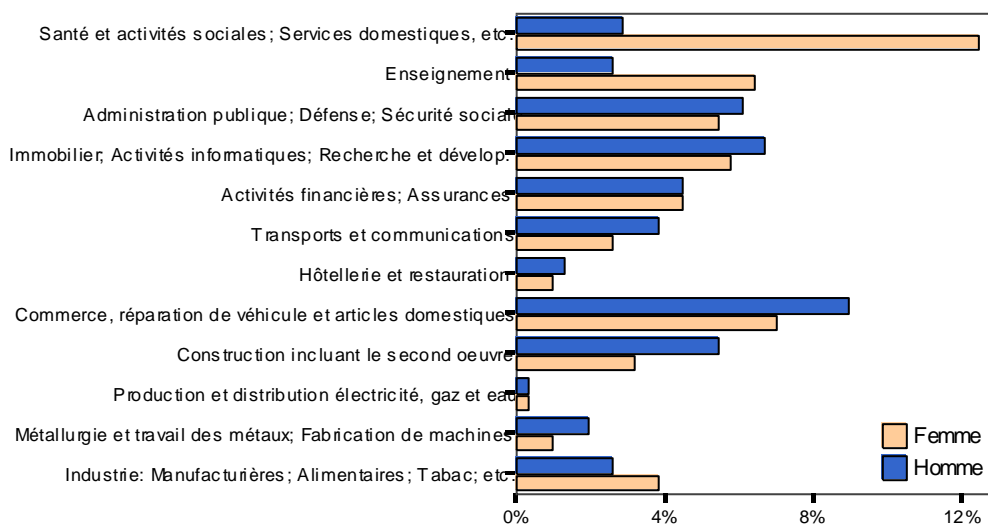


Source : OFS - Scénarios de l'évolution de la population du canton de Genève (2007, p. 3)

Sans vraiment entrer dans les détails, on peut admettre que les données de l'échantillon et les indicateurs fournis par l'OFS sont identiques. Ainsi, l'auteur estime que l'échantillon est représentatif des personnes en âge de travailler dans le canton de Genève.

Comme montré en figure 8, les activités sociales et de la santé, les services domestiques et l'enseignement sont davantage représentés par la gente féminine.

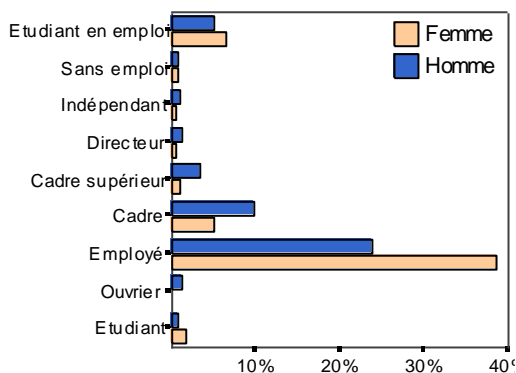
Figure 8
Activité économique de l'entreprise pour laquelle l'individu travaille



Source : Francesco Dal Sasso (2008)

On constate également en figure 9 que très peu de femmes ont répondu avoir le statut de cadre, cadre supérieure ou encore directrice.

Figure 9
Profil professionnel par genre



Source : Francesco Dal Sasso (2008)

En faisant abstraction des proportions, les données de l'échantillon sont comparables aux diverses études réalisées sur la structure du marché du travail. En effet, ces dernières démontrent, d'une part la prédominance féminine dans certains emplois, et d'autre part, la difficulté pour les femmes d'accéder à des postes stratégiques.

En revanche, en comparant les profils professionnels de l'échantillon par rapport à ceux de la Suisse⁴², on constate que l'échantillon n'est guère représentatif.

Tableau 1
Comparaison des pourcentages

Profil professionnel	% Suisse	% Echantillon	Différence
Femmes/Hommes au foyer	5.09%	0.00%	5.09%
Etudiants / Etudiants en emploi	7.82%	13.40%	5.58%
Ouvriers	N/A	1.20%	1.20%
Employés	32.66%	62.40%	29.74%
Cadres	10.84%	14.70%	3.86%
Cadres supérieur	8.94%	4.30%	4.64%
Directeurs	N/A	1.50%	1.50%
Indépendants	8.86%	1.20%	7.66%
Retraités	21.34	N/A	21.34%
Sans emploi	2.70%	1.20%	1.50%
Autres personnes non actives	1.76%	N/A	1.76%
Population de 15 ans et plus	100%	100%	

Source : Office fédérale de la statistique & Francesco Dal Sasso (2008)

La figure 10 fait apparaître la proportion de suisse et d'étrangers ayant participé à l'enquête.

Figure 10
Nationalité des personnes interrogées



Source : Francesco Dal Sasso (2008)

⁴² Après plusieurs recherches sur Internet, l'auteur n'a malheureusement pas trouvé les données recherchées pour le canton de Genève, raison pour laquelle la comparaison est effectuée au niveau national

Voici à présent, en figure 11, les données provenant de l'OCSTAT qui montrent la proportion d'hommes et de femmes résidant à Genève selon l'origine, à fin 2005.

Figure 11
Population résidante du canton de Genève selon l'origine

Origine		
Suisses	Étrangers	Total
270457	170525	440982
61.3%	38.7%	100.0%

Source : Office cantonale de la statistique (2005)

La différence en pourcentage entre l'échantillon et la population genevoise est inférieure à 2%, ce qui est relativement faible. L'auteur peut donc affirmer que l'échantillon est suffisamment représentatif de la population genevoise, en ce qui concerne la représentation des étrangers.

Le tableau 2 représente le pourcentage du nombre d'individus qui travaillent dans une entreprise classée en fonction de sa taille.

Tableau 2
Nombre de salariés dans l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 10 salariés	26	7.8	8.3	8.3
	Entre 10 et 49 salariés	72	21.6	22.9	31.2
	Entre 50 et 199 salariés	58	17.4	18.5	49.7
	Entre 200 et 499 salariés	38	11.4	12.1	61.8
	Entre 500 et 2'000 salariés	61	18.3	19.4	81.2
	Plus de 2'000 salariés	59	17.7	18.8	100.0
	Total	314	94.3	100.0	
Manquante	Système manquant	19	5.7		
Total		333	100.0		

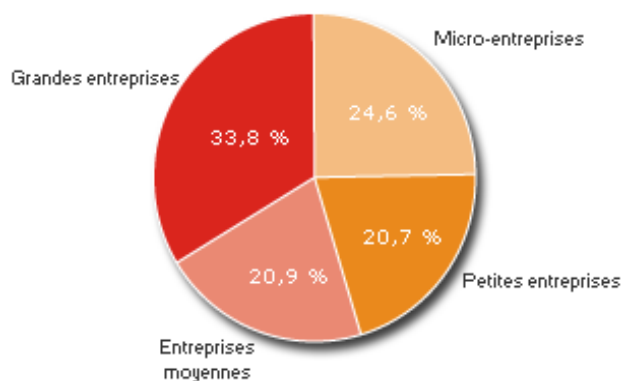
Source : Francesco Dal Sasso (2008)

En comparant les données de l'échantillon et celles de l'OCSTAT représentées en figure 12 de la page suivante, on remarque que les classes qui ont été proposées dans le questionnaire ne correspondent pas à celles définies par l'institut de statistique⁴³.

⁴³ Classes OCSTAT : Micro-entreprises (1 à 9 salariés) / Petites entreprises (10 à 49 salariés) / Entreprises moyennes (50 à 249 salariés) / Grandes entreprises (250 salariés et plus)

De ce fait, il paraît donc difficile de démontrer que l'échantillon est représentatif ou non-représentatif du nombre d'emploi selon la taille de l'entreprise. On constate cependant que pour les petites (10 à 49 salariés) et moyennes (50 à 249 salariés) entreprises, la différence est relativement minime. En dehors de ces deux classes, l'échantillon ne semble que très partiellement représentatif des emplois selon la taille de l'entreprise.

Figure 12
Emploi dans le secteur privé, selon la taille de l'entreprise, à Genève



Source : Office cantonale de la statistique (2005)

En conclusion, sur les six critères qui ont été étudiés :

- Trois sont fortement représentatifs, il s'agit du sexe, de l'âge et de la nationalité
- Un semble être représentatif, il s'agit du profil professionnel
- Deux sont plutôt mitigés, il s'agit de l'activité économique de l'entreprise et du nombre de salarié dans l'entreprise

Ainsi, relatives aux analyses précédemment interprétées, l'auteur juge la qualité de l'échantillon satisfaisante.

3.1.2.2 Données indirectement liées au sujet traité

Il s'agit à présent de s'intéresser aux données collectées qui, indirectement concerne le contexte étudié.

A l'inverse de certains pays outre-Atlantique, et principalement pour des raisons d'ordre culturel, en Suisse, nous donnons l'image d'être majoritairement des individus qui tiennent à préserver secrètement le montant de leur rémunération.

En comparant cette spécificité culturelle avec les pourcentages représentés en figure 13 de la page suivante et relative à la question : « Le salaire est pour vous un sujet tabou, vous évitez dans parler », force est de constater que les données analysées révèlent le contraire.

En effet, en cumulant les deux choix proposés, « Plutôt pas d'accord » et « Pas d'accord du tout », on s'aperçoit qu'environ 62% des interviewés affirment que dans leur cas, le sujet n'est point tabou.

Figure 13
Débat autour de la rémunération



Source : Francesco Dal Sasso (2008)

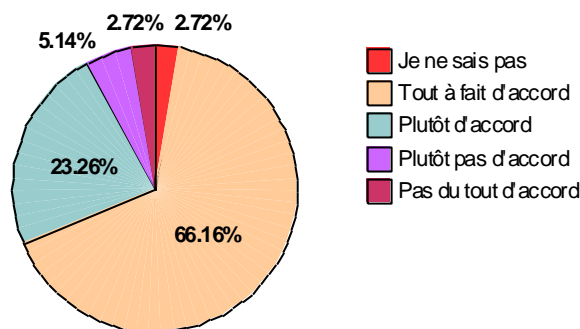
Cette constatation amène l'auteur à vérifier si les réponses à cette question peuvent avoir un lien avec le sexe, l'âge ou le profil professionnel. En procédant à trois analyses bivariées par tables de contingence⁴⁴, ni le sexe (Chi-deux=7.4%), ni l'âge (Chi-deux=85.4%) et ni le profil professionnel (Chi-deux=59.5%) ne semblent influencer les réponses.

Comme chacun sait, les femmes sont fortement pénalisées en raison du fait qu'elles suspendent momentanément leur vie professionnelle pour concrétiser leur désir d'être mère. Cette injustice incite l'auteur à proposer un congé maternité « à la carte » qui permettrait aux femmes, si elles le souhaitent, de pouvoir bénéficier d'une période prolongée. Bien-sûr, toute la durée du congé maternité ne devrait en aucun cas avoir des répercussions sur les avantages découlant d'une activité exercée sans interruption.

Comme le montre la figure 14 de la page suivante, en conciliant les deux choix « Plutôt d'accord » et « Tout à fait d'accord », environ 90% des personnes interrogées estiment qu'une période maximum prévue par une règle de loi devrait être effective.

⁴⁴ Tous les résultats statistiques qui n'apparaissent pas explicitement dans cette étude peuvent être consultés sur demande

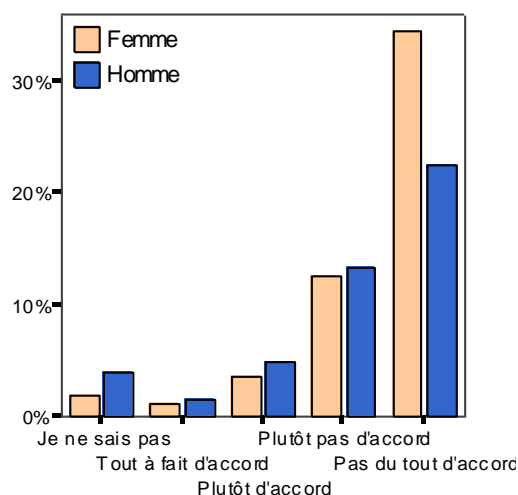
Figure 14
Possibilité de prolonger le congé maternité



Source : Francesco Dal Sasso (2008)

Plus de 57% des répondants affirment n'être « pas du tout d'accord » sur le fait qu'un célibataire se doive de cumuler davantage d'heures supplémentaires. En observant le diagramme en bâton de la figure 15, on observe que la gente féminine semble avoir un avis plus tranché sur la question. Ce constat amène l'auteur à penser que les femmes paraissent accorder davantage d'importance à une meilleure harmonie entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Figure 15
Cumul des heures supplémentaires légitimes lorsqu'on est célibataire



Source : Francesco Dal Sasso (2008)

Concernant la question ouverte qui suggère de proposer des solutions en vue de contribuer à éliminer la discrimination, environ 40% des personnes interrogées y ont répondu. Le pourcentage atteint, non-négligeable pour ce type d'enquête, démontre l'intérêt porté à la problématique. Parmi ces propositions, trois thèmes sont récurrents : évaluation salariale ; transparence des salaires et bien entendu, équité salariale.

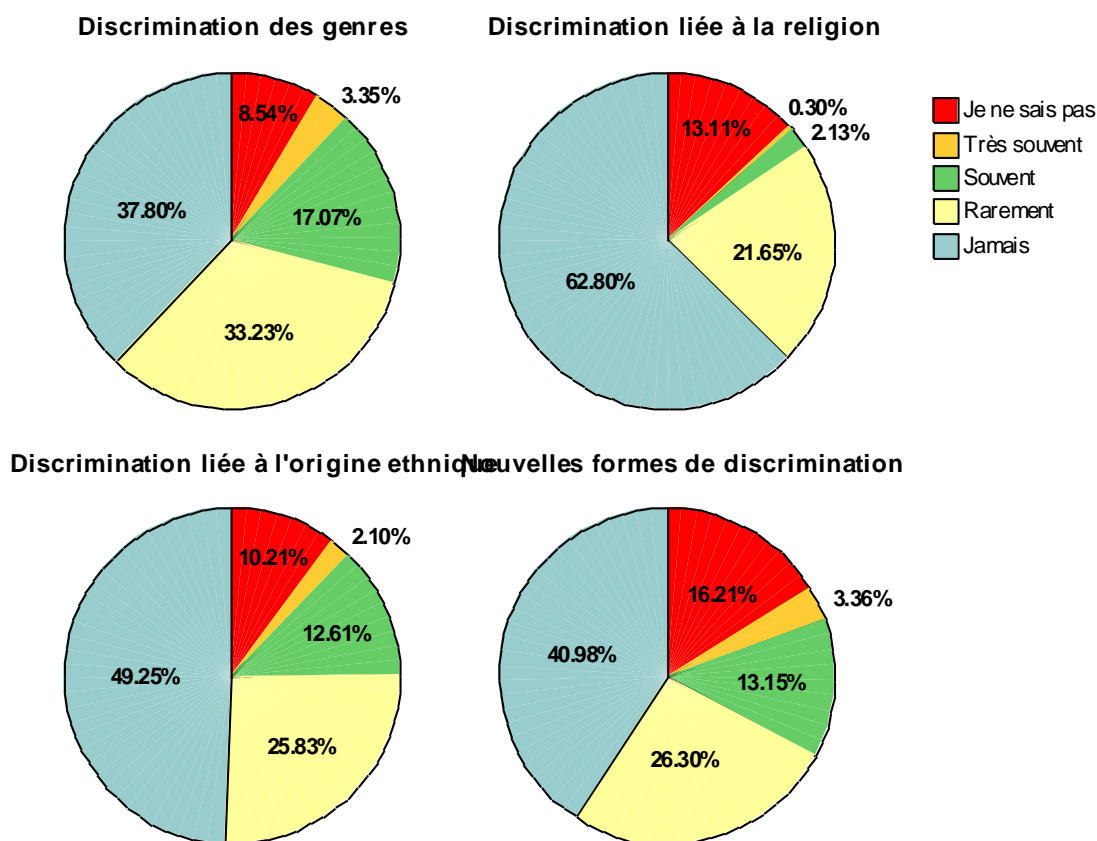
3.1.2.3 Données liées à la discrimination sur le lieu de travail

La proportion de travailleurs victimes de discrimination salariale est évaluée par environ 45% des répondants dans un intervalle de 25%-50%. En sachant que le pourcentage de personnes victimes de discrimination liée aux genres est approximativement de 20%, on peut légitimement affirmer que les estimations formulées soient plausibles.

Les données extraites de l'échantillon montre en figure 16, qu'entre 12% et 17% des personnes interrogées estiment que les discriminations liées aux genres, à l'origine ethnique et aux nouvelles formes de discrimination sont « souvent » répandues dans les entreprises. A noter qu'elles émanent autant des employés que des employeurs.

Figure 16

Formes de discrimination sur le lieu de travail



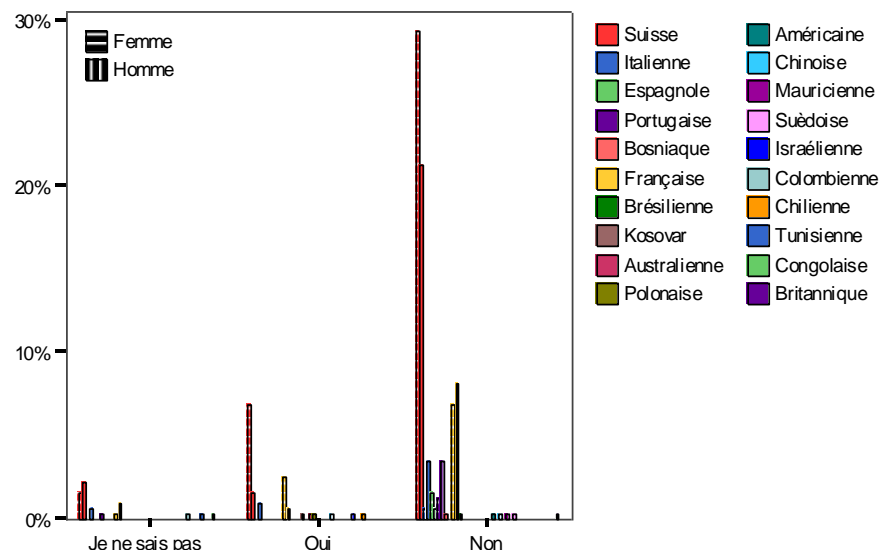
Source : Francesco Dal Sasso (2008)

L'auteur s'intéresse maintenant à savoir si les personnes interrogées pensent être victimes d'une forme de discriminations qui ont des incidences sur leur rémunération.

Le diagramme en bâton représenté en figure 17 illustre qu'environ 15% des personnes interrogées répondent affirmativement à la question. Parmi ces individus, on dénombre environ 7% de suisses, ou plutôt devrait-on dire de suissesses.

Figure 17

Discrimination ayant des incidences sur le salaire, par origine et genre



Source : Francesco Dal Sasso (2008)

Les formes de discrimination les plus dénoncées sont celles liées aux genres ainsi que les discriminations qui touchent le harcèlement sexuel et le mobbing (discriminations classées dans toutes autres formes de discrimination). Les discriminations liées à l'origine ethnique sont également bien représentées.

En mettant en relation les données de l'échantillon et celles du rapport de synthèse visant à évaluer l'efficacité de la loi sur l'égalité entre femmes et hommes⁴⁵, on constate que les formes de discriminations dont sont victimes les personnes ayant répondu à l'enquête, sont celles les plus couramment dénoncées en justice.

En procédant à une nouvelle analyse bivariable, l'auteur cherche à présent à démontrer s'il existe une relation entre les gens discriminés qui ont le sentiment de n'avoir pu accéder à un poste hiérarchiquement supérieur à celui occupé et les personnes qui ont l'impression qu'on leur refuse l'accès à la formation. Après analyse, le ratio du test du Chi-deux vaut 0.1%, ce qui est inférieur à 5%. On peut donc faire confiance à cette p-valeur et dire qu'il y a dépendance. Malgré tout, et du fait que la valeur V de Cramer est proche de zéro, l'hypothèse demande une vérification plus approfondie.

⁴⁵ Se référer au chapitre II, en page 23

Tableau 3
Relation entre inaccessibilité à un poste hiérarchiquement supérieur et
inaccessibilité à la formation

		Impression qu'on vous refusait l'accès à la formation					Total
		Je ne sais pas	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais	
Sentiment de n'avoir pas pu accéder à un poste hiérarchiquement supérieur à celui occupé	Oui	3%	28%	33%	18%	18%	100%
	Non	7%	4%	13%	22%	54%	100%

Source : Francesco Dal Sasso (2008)

Les données analysées et mises en évidence au tableau 3 après avoir modifié les effectifs en pourcentage, démontrent qu'il y a bien une relation entre ces deux variables. Les personnes interrogées qui ont le sentiment de ne pas pouvoir progresser hiérarchiquement (10%), ont également l'impression qu'on leur refuse, souvent (28%) et parfois (33%) l'accès à la formation.

3.1.2.4 Données liées aux outils d'évaluation salariale et à leurs impacts

Il s'agit à présent d'analyser l'importance donnée à chaque facteur explicatif de la discrimination salariale par les répondants (1 étant la note la moins importante et 6 la plus importante). En comparant les médianes, on constate au tableau 4 que les notes estimées sont très proches les unes des autres. L'auteur en conclut que les personnes interrogées jugent moyennement important l'ensemble des facteurs et qu'elles ne considèrent pas l'un plus prépondérant par rapport à l'autre. On remarque cependant que la moyenne de la note attribuée au facteur correspondant aux préjugés et aux stéréotypes est légèrement plus élevée.

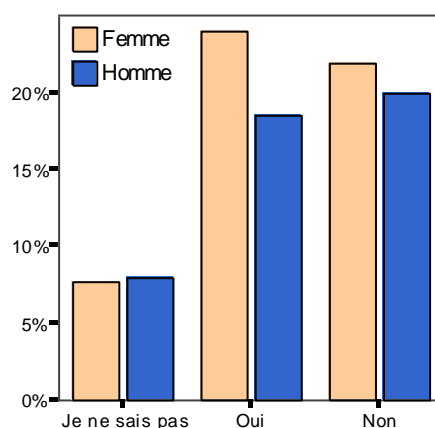
Tableau 4
Importance des quatre facteurs explicatifs de la discrimination salariale

		Les préjugés et les stéréotypes	Les méthodes d'évaluation des emplois	Les systèmes de rémunération	Le pouvoir de négociation
N	Valid	314	315	313	315
	Missing	19	18	20	18
Mean		4.09	3.55	3.81	3.68
Median		4.00	4.00	4.00	4.00
Percentiles	25	3.00	3.00	3.00	3.00
	50	4.00	4.00	4.00	4.00
	75	5.00	5.00	5.00	5.00

Source : Francesco Dal Sasso (2008)

En se référant au diagramme en bâton présenté en figure 18, on note que 42% des personnes interrogées affirment que leur profession n'est pas jugée à sa juste valeur, et ceci indépendamment du fait que l'on soit une femme ou un homme. Par ailleurs, on souligne qu'environ 16% n'en savent rien.

Figure 18
Profession jugée à sa juste valeur



Source : Francesco Dal Sasso (2008)

Cette observation incite l'auteur à déterminer si l'âge des individus est homogène dans tous les groupes de réponses, ou si au contraire, il existe une différence.

Par une analyse de variances, le test ANOVA démontre que la p-valeur est égale à 3.8% et donc inférieure au risque de première espèce $\alpha=5\%$. L'hypothèse nulle est donc rejetée et l'auteur en déduit qu'il existe effectivement une différence d'âge entre certains groupes. Après un test de Tukey, on remarque au tableau 5 que deux sous-ensembles sont mis en évidence.

Les analyses effectuées semblent démontrer qu'un jeune est moins enclin à prétendre que l'activité qu'il exerce est jugée à sa juste valeur. A l'inverse, un individu plus âgé, paraît lui, davantage capable de l'affirmer.

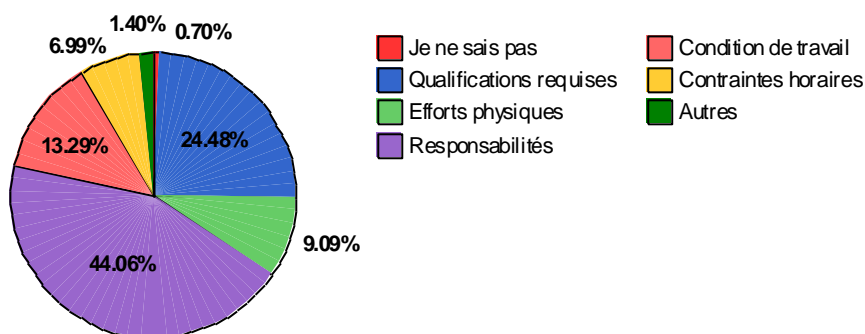
Tableau 5
Test post hoc de Tukey – Age/Profession jugée à sa juste valeur

Profession jugée à sa juste valeur	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Je ne sais pas	48	34.0233	
Non	136	36.0175	36.0175
Oui	135		38.7000
Sig.		.518	.305

Source : Francesco Dal Sasso (2008)

Parmi les caractéristiques les moins valorisées, illustrées en figure 19, on retrouve en tête les responsabilités, suivies des qualifications requises. Les conditions de travail associées aux contraintes horaires et les efforts physiques ont également un ratio relativement élevé, respectivement 20.8% et 9.09%.

Figure 19
Caractéristique liée à l'emploi la moins valorisée

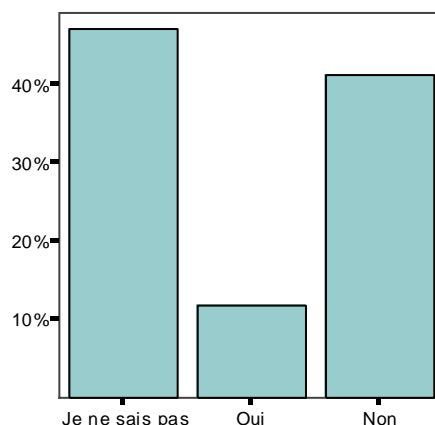


Source : Francesco Dal Sasso (2008)

Cette constatation invite l'auteur à étudier si les entreprises qui disposent d'un outil d'évaluation salariale, sont celles qui ont dans leur masse effective, les salariés qui jugent que leur activité est correctement valorisée.

Les proportions présentées dans le diagramme en bâton de la figure 20 sont assez frappantes. Environ la moitié des personnes interrogées n'ont aucune idée si leur entreprise dispose d'un système d'évaluation. Seuls 12% d'entre eux répondent affirmativement à cette question.

Figure 20
Connaissance d'un outil d'évaluation salariale dans l'entreprise



Source : Francesco Dal Sasso (2008)

On s'aperçoit au tableau 6 qu'en mettant en relation les deux variables étudiées, ce n'est pas parce qu'une entreprise dispose d'un outil d'évaluation salariale que ses employés considèrent que leur profession est jugée à sa juste valeur.

Tableau 6
Relation entre outil d'évaluation disponible dans l'entreprise et profession jugée à sa juste valeur

	Profession jugée à sa juste valeur			Total
	Je ne sais pas	Oui	Non	
L'entreprise dispose-t-elle d'un outil d'évaluation salariale ? Oui	5%	59%	36%	100%
Non	17%	35%	48%	100%

Source : Francesco Dal Sasso (2008)

En revanche, comme le montre les pourcentages qui figurent au tableau 7, lorsqu'une entreprise dispose d'un tel outil, ses salariés semblent être informés des résultats obtenus.

Tableau 7
Relation entre outil d'évaluation disponible dans l'entreprise et publication des résultats obtenus

	Si oui, les salariés sont informés des résultats ?		Total
	Oui	Non	
L'entreprise dispose-t-elle d'un outil d'évaluation salariale ? Oui	75%	25%	100%

Source : Francesco Dal Sasso (2008)

Suite aux diverses observations faites, et contrairement aux personnes interrogées, il s'avère que « le salaire » est un réel sujet tabou pour les entreprises. Peu d'entre elles semblent en effet disposées à communiquer leur politique salariale puisque environ la moitié des répondants ne savent pas si leur entreprise dispose d'un outil d'évaluation. En associant toutes celles qui n'en disposent pas, et qui forcément ne sont pas enclines à communiquer, c'est plus de 88% des entreprises qui paraissent fonctionner avec une politique salariale plus ou moins opaque.

Autre fait. On remarque que certains répondants (36%) qui travaillent dans une entreprise disposant d'un outil d'évaluation salariale, ne manifestent pas leurs mécontentements ; ou alors, se sont les entreprises qui ne les entendent pas.

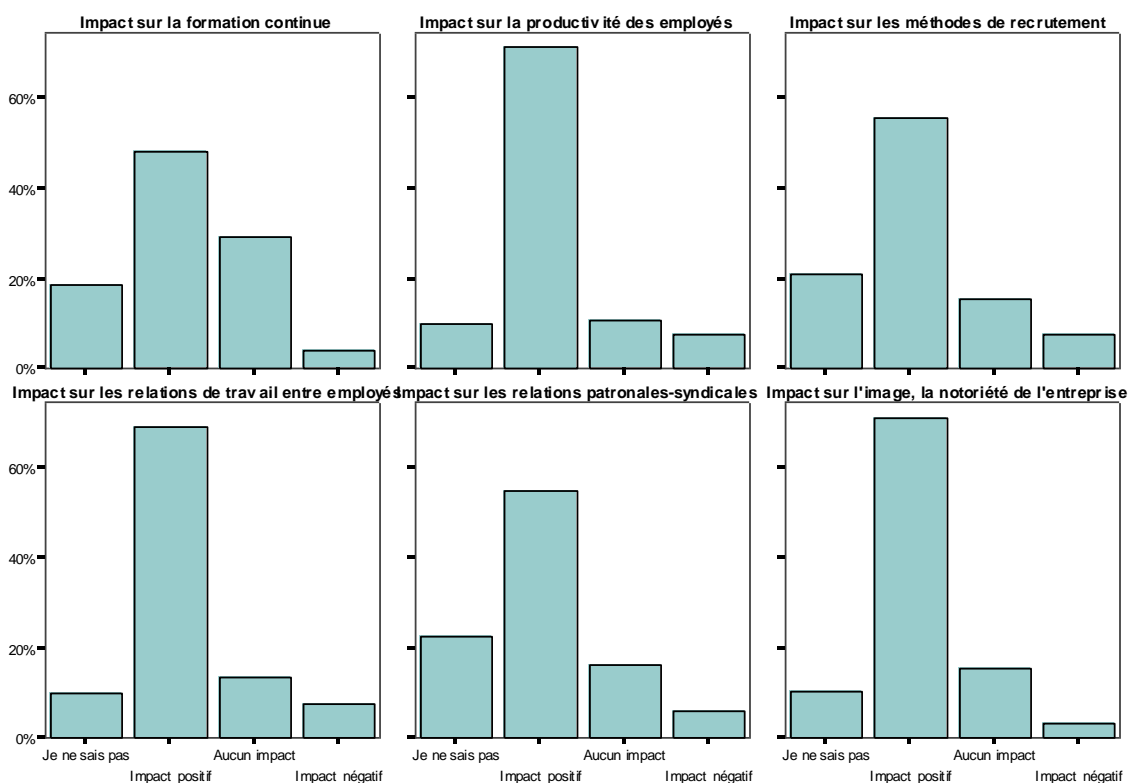
Avec un ratio de 6.3% pour le Chi-deux de Pearson, aucune relation n'a pu être établie entre les variables « victimes d'une forme de discrimination qui a des incidences sur la rémunération » et « caractéristique intrinsèque à l'emploi la moins valorisée ». Ce test démontre que les personnes victimes de discrimination salariale ne se perçoivent pas nécessairement lésées par rapport à la valorisation des caractéristiques propres à l'emploi qu'elles exercent.

Enfin, en relation à une politique de rémunération équitable et susceptible d'avoir des impacts sur six critères prédéfinis, plus de la moitié des répondants a estimé que pour tous les critères, excepté ceux liés à la formation continue (~45%), celle-ci ne pouvait qu'engendrer des impacts positifs.

Les différents diagrammes en bâton présentés à la figure 21 illustrent pour chaque critère, le pourcentage atteint.

Figure 21

Impacts d'une politique salariale équitable à moyen et long terme



Source : Francesco Dal Sasso (2008)

Alors bien évidemment, reste à présent à convertir ces impacts positifs issus de critères qualitatifs, en termes monétaires. Malheureusement, sauf erreur de l'auteur, à ce jour, aucun scientifique n'a encore abouti à un postulat.

3.1.3 Synthèse

L'interprétation des données de l'enquête confirme plusieurs aspects de la problématique étudiée :

- La structure du marché du travail n'a guère évolué. La prédominance féminine dans certains emplois et la difficulté pour les femmes d'accéder à des postes stratégiques persistent dans notre société
- A l'inverse des entreprises (88%), le débat autour de la rémunération ne semble pas être un sujet tabou pour la majorité des personnes interrogées (62%)
- Le fait que plus de 90% des interviewés sont « tout à fait d'accord » de prolonger le congé maternité; et que plus de la moitié d'entre eux (57%) estime qu'un célibataire est en droit de ne pas cumuler davantage d'heures supplémentaires, démontre l'appétence des personnes salariées à vouloir concilier vie professionnelle et vie personnelle
- Entre 12% et 17% des personnes interrogées affirment que les discriminations liées aux genres, à l'origine ethnique et aux nouvelles formes de discrimination sont « souvent » répandues dans les entreprises de notre région
- 15% des sondés sont victimes des mêmes discriminations salariales que celles les plus couramment dénoncées en justice
- Les personnes qui ont le sentiment de n'avoir pu accéder à un poste hiérarchiquement supérieur à celui occupé ont également l'impression qu'on leur refuse l'accès à la formation
- Environ la moitié des personnes interrogées n'a aucune idée si leur entreprise dispose d'un outil d'évaluation salariale. Seul 12% d'entre eux répondent affirmativement à cette question
- On note que ce n'est pas parce qu'une entreprise dispose d'un outil d'évaluation salariale que ses employés considèrent leur profession jugée à sa juste valeur. En revanche, un tel dispositif semble faciliter la communication en matière de politique salariale
- 42% des personnes interrogées estiment que leur profession n'est pas jugée à sa juste valeur. On note également que 16% d'entre eux n'en savent rien. Les responsabilités suivies des qualifications requises apparaissent comme étant les caractéristiques les moins valorisées
- Un jeune salarié (<34 ans) semble moins enclin à affirmer que sa profession est jugée à sa juste valeur par rapport à une personne salariée plus âgée (>39 ans)
- Pour plus de la moitié des personnes interrogées, une politique de rémunération équitable engendre des impacts positifs sur la productivité des employés, les méthodes de recrutement, les relations de travail entre employés, les relations patronales-syndicales ainsi que sur la notoriété et l'attractivité de l'entreprise.

3.2 Mesure de l'équité salariale auprès des entreprises

L'étude précédemment interprétée a tenté de mettre en lumière la perception de l'équité salariale au sein de la population active. Il s'agit à présent, au travers d'une seconde enquête, de s'interroger sur les mesures adoptées par les entreprises pour assurer l'équité salariale.

Dans ce contexte, l'auteur, après avoir préalablement sélectionné diverses entreprises dont leur activité principale diffère les unes des autres, établit un premier contact. Hormis une organisation qui s'est malheureusement désistée, et ceci pour des raisons indépendantes à l'objet de ce travail, l'ensemble des entreprises ont ouvert leur porte.

L'exposé qui suit retrace cette expérience de terrain en abordant trois principaux thèmes : la connaissance par ces entreprises du droit international et national, les mesures prises par ces dernières pour assurer l'équité salariale, et enfin, leur politique de communication en matière de rémunération.

Il est important de souligner que le compte rendu de cette enquête ne peut en aucun cas, notamment en raison de la taille et de la qualité de l'échantillon, être représentatif des pratiques opérées par l'ensemble des entreprises. Par ailleurs, les interprétations qui y sont faites restent personnelles.

3.2.1 Déroulement des entrevues

Un questionnaire⁴⁶ conçu sous forme de questions ouvertes est préalablement élaboré. Ces questions font notamment références aux législations en vigueur, aux méthodes d'évaluation des emplois ou encore aux systèmes de rémunération.

Aux travers de différents entretiens d'une durée d'environ une heure, le questionnaire est ensuite soumis à chaque direction des ressources humaines de six entreprises⁴⁷. Parmi ces entreprises, l'une d'elles exerce dans le domaine public.

Après chaque entrevue, une synthèse de séance⁴⁸ est transcrite et communiquée à l'entreprise concernée. Ainsi, celle-ci peut faire valoir son « droit de réponse ».

⁴⁶ Se référer à l'annexe 2 - Enquête portant sur la mesure de l'équité salariale

⁴⁷ Se référer à l'annexe 3 - Entreprises privées et publiques auditées

⁴⁸ Les synthèses de séance peuvent être consultées sur demande

3.2.2 Connaissance du droit international et de la législation suisse

Les lois suisses en matière de lutte contre toutes les formes de discrimination sur le lieu de travail sont en général bien connues des personnes interrogées. L'article 8, alinéa 3 de la Constitution, la loi sur l'égalité entre femmes et hommes, la loi sur le travail et la loi sur les handicapés sont celles qui ont été les plus fréquemment citées.

Le droit international n'est en revanche peu, voire pas cité du tout. Il semble par ailleurs méconnu.

Cette observation paraît conforter la position de Madame Erika SCHLÄPPI sur le fait qu'il y ait en Suisse une réticence générale à l'égard du droit international⁴⁹. On semble par exemple étonné d'apprendre, que ce sont les traités et conventions adoptés par les différents Etats parties qui ont « poussé », à l'instar de la Suisse⁵⁰, certains pays à mettre en œuvre des lois nationales pour lutter contre la discrimination sur le lieu de travail.

Enfin, quant à savoir si l'une ou l'autre de ces entreprises est en mesure de garantir la mise en application de l'article 8 alinéa 3 de la Constitution, malheureusement nul ne le saura. En effet, aucune d'entre elles n'a jusqu'à présent exploité l'instrument d'autocontrôle de l'égalité salariale qui, rappelle l'auteur, est le seul outil reconnu par le Tribunal fédéral.

3.2.3 Mesures prises par les entreprises pour assurer l'équité salariale

En dehors de deux sociétés, toutes les entreprises interrogées ont mis en place un système d'évaluation salariale basé sur une méthode analytique du travail. Parmi ces systèmes, on retrouve ceux développés par les groupes de consultants HAY et CEPEC, tous deux reconnus internationalement et dont leurs compétences en matière d'organisation du travail ne sont plus à démontrer.

On constate que l'ensemble des entreprises privées ont choisi le début de ce nouveau millénaire pour mettre en place leur système. L'auteur présume que la mise en application de la loi sur l'égalité entre femmes et hommes n'est pas étrangère à cette évolution. De plus, il suppose que certaines grandes entreprises en ont vraisemblablement dynamisé d'autres.

⁴⁹ Se référer au chapitre II, en page 19

⁵⁰ C'est par exemple après la mise en vigueur de la loi sur l'égalité (Leg) entre hommes et femmes que la Suisse a adhéré à la convention sur l'élimination de toutes les formes de discriminations envers les femmes (CEDAW)

La mise en œuvre de ces méthodes a été réalisée de manière traditionnelle. Dans toutes les entreprises concernées, une commission d'évaluation des postes a été nommée. En outre, les entreprises ont mandaté des spécialistes externes qui ont accompagné et soutenu les différents acteurs alloués à ces projets.

Après quelques années de fonctionnement, tant les directions que les personnes salariées sont satisfaites du système d'évaluation salariale mis en place dans leur organisation. Ils semblent d'ailleurs tous y adhérer. Certes au début, et ceci particulièrement pour les entreprises qui ont une histoire, quelques réticences et des divergences d'opinions émanant d'une minorité du personnel ont été constatées. En réalité, des tensions, somme toute normales qui, indéniablement, apparaissent lors de chaque changement stratégique relativement important dans une organisation.

Concernant le département public et l'établissement médico-social (EMS), qui pour ce dernier, et bien qu'étant une société anonyme⁵¹, le salaire des employés est fixé par analogie à ceux de l'échelle des salaires de l'Etat, ils ont depuis longtemps adopté un outil d'évaluation salariale. Néanmoins, et comme exposé dans le chapitre dédié au contexte juridique, les dénonciations en justice pour discrimination salariale au sein de des administrations publiques⁵² ne sont bien évidemment pas inexistantes.

Alors, l'Etat réagit. Actuellement en pleine mutation, l'outil tente de s'adapter à l'évolution du marché du travail. Outre les préoccupations de l'égalité hommes et femmes, les objectifs principaux sont de réduire le nombre de fonctions existantes en faisant des regroupements à l'intérieur desquels il pourrait y avoir plusieurs niveaux.

Par ailleurs, une refonte de la politique salariale a été entreprise et des changements devraient intervenir dès 2009, sous réserve de l'approbation du projet par le Grand Conseil. Parmi les changements, la courbe salariale sera quelque peu modifiée. On note que le salaire à l'embauche sera évalué vers le haut et que la progression salariale relative à l'ancienneté sera de moindre importance. Un 13^{ème} salaire sera également octroyé à chaque employé des administrations publiques.

En consultant la convention collective de travail (CCT) spécifique aux EMS et adoptée par la majorité des établissements⁵³, et où l'on retrouve notamment la classification

51 En raison notamment des subventions allouées aux établissements médico-sociaux, l'Etat exerce une fonction de surveillance dans tous les EMS

52 Pour rappel, en Suisse dans le secteur public, 80% des discriminations invoquées en justice concernent le salaire

53 <http://www.fegems.ch> - La convention peut être téléchargée depuis ce lien

des fonctions, l'auteur relève que sa durée de validité est de cinq ans. En comparant avec des durées de validité propres à d'autres conventions⁵⁴, on remarque que la fréquence des éventuelles modifications à apporter à la classification des fonctions, peut paraître relativement longue pour les personnes salariées qui travaillent dans ces résidences. D'autant plus que de nos jours, les évolutions, spécialement technologiques pour ce cas (appareillages médicaux par exemple), sont rapides.

Toujours en relation à cette convention, on remarque que celle-ci est applicable pour l'ensemble des EMS. Relatif à l'environnement interne et externe de l'entreprise, notamment par rapport aux différentes unités que l'on ne retrouve pas systématiquement dans chaque établissement (La Châtelaine dispose par exemple d'une unité Alzheimer), le système de rémunération dicté par la CCT ne semble pas y répondre. En théorie, une infirmière qui exerce sa profession dans une unité spécialisée qui requière des compétences spécifiques, et qui par ailleurs ne lui ont pas été enseignées durant sa formation, sera rémunérée de la même manière que son homologue pratiquant dans une unité qui, elle, ne demande pas de qualités particulières.

Cette dernière constatation, certes commentée de but en blanc, démontre cependant de la difficulté à développer le modèle idéal et universel qui permettrait une évaluation salariale sans équivoque.

Les bénéfices relatifs à un système d'évaluation mis en évidence par les entreprises portent notamment sur le fait qu'il fournit une structure salariale à l'organisation. En outre, il est utile pour des analyses fines et comparables dans le temps et l'entreprise peut apprécier sa politique salariale par rapport à celles pratiquées dans d'autres entreprises sectorielles, voire concurrentielles.

Concernant les deux entreprises qui n'ont à ce jour pas opté pour la mise en place d'un tel système, trois principales raisons sont évoquées :

- Effectif salarial relativement restreint, peu de différenciation entre postes
- Manque de ressources humaines et financières
- Souhait voulu par la direction

Il va de soi, qu'un dispositif permettant une évaluation salariale ne peut garantir qu'aucune forme de discrimination ne soit présente dans l'entreprise. Mais il va

⁵⁴ Pour exemple, la durée de validité de la CCT appliquée chez Caran d'Ache S.A. est de deux ans

également de soi, que ce n'est pas parce qu'elle n'en dispose pas, qu'on est légitimement en droit d'avoir des suspicions à son égard.

Pour conclure ce thème sur une note anecdotique, lors d'une entrevue, une des personnes interrogées qui exerce sa fonction dans une entreprise qui ne dispose pas d'outil d'évaluation, a relaté à l'auteur que lors d'un entretien d'embauche pour un poste à responsabilité, la prétention salariale annuelle des candidats potentiels avait été comprise dans une fourchette allant de CHF 90'000.- à CHF 240'000.-

Autant dire que la perception de la valeur d'un emploi peut sensiblement être différente d'un individu à un autre. L'auteur fait remarquer que le pouvoir de négociation semble dans ce cas de figure, prédominant par rapport à d'autres facteurs explicatifs de la discrimination salariale.

3.2.4 Communication en matière de politique salariale

Les résultats d'une politique de communication peuvent être porteur de richesse, mais ils peuvent également engendrer des conséquences préjudiciables pour une organisation, qui dans certains cas, vont jusqu'à en compromettre sa pérennité.

Chacun comprend donc que cet outil stratégique doit être manié avec prudence, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'aborder la politique salariale de l'entreprise.

A l'instar des budgets alloués à la gestion du capital humain⁵⁵, les politiques de communication salariales optées par les entreprises visitées sont plutôt disparates.

L'auteur distingue trois groupes qu'il qualifie comme étant des politiques :

- Inexistantes
- Technocratiques
- Transparentes

Les entreprises qui n'ont pas encore souhaité mettre en œuvre une stratégie de communication salariale, sont celles qui ne disposent pas de système d'évaluation. Le fait que chaque collaborateur négocie son salaire d'embauche de manière individuelle, empêche bien évidemment une communication claire et précise de la politique salariale appliquée dans l'entreprise.

⁵⁵

Seul un seul indicateur a été pris en compte : le ratio du nombre de collaborateurs affecté au département RH par rapport au total de l'effectif; 1/49 contre 1/125

Concernant les administrations publiques et les institutions dont l'Etat a un droit de regard, elles affichent clairement leur politique salariale. La classification des fonctions ainsi que l'échelle des salaires peuvent être consultées par l'ensemble du personnel.

Cette communication reste cependant, et cela n'engage que l'auteur, très « paperasserie ». En effet, tous est accessible, y compris les résultats, mais il ne semble guère y avoir un réel dialogue. Dans certaines administrations, aucune passerelle n'existe entre le département des ressources humaines, centralisé à l'Hôtel-de-Ville, et le personnel qui exerce à l'opérationnel. A en entendre certains⁵⁶, le quartier général paraît très distant et ne semble pas répondre aux besoins réels du collaborateur lambda. Ce dernier ne semble donc pas considérer le département des ressources humaines comme un « Service », mais plutôt comme une entité chargée de gérer l'administration du personnel.

Enfin, parmi les six entreprises visitées, deux d'entre elles appliquent une communication active en matière de politique salariale. Des séances périodiques sont réalisées, un dialogue est engagé et chacun paraît pouvoir exprimer ses idées.

Parmi ces deux sociétés, une semble se distinguer de l'autre. En effet, celle-ci a intégré sur son intranet un forum de discussion qui permet à ses employés de débattre, et de manière anonyme s'ils le désirent, sur des thèmes qui ont un lien avec le fonctionnement de l'organisation. Les discussions qui portent sur la politique de rémunération appliquée dans l'entreprise sont bien évidemment largement abordées dans ce forum.

En conclusion, on observe qu'un système d'évaluation salariale mis en place dans une entreprise tend à inciter les organisations à entreprendre auprès de ses collaborateurs, une « vraie » communication en matière de politique salariale.

56

Une connaissance de l'auteur travaillant en qualité de laborante en biologie à la faculté des sciences, lui a confié qu'une demande de réévaluation de poste conforme aux procédures a été formulée en début d'année 2007, et qu'à ce jour, malgré plusieurs relances, aucune information ne lui est encore parvenue

4. Approche méthodologique d'une évaluation salariale

Les principes « à travail égal salaire égal » et « salaire égal pour un travail de valeur égale » sont, comme relatés dans l'un des chapitres précédents, inscrits dans le droit suisse. Si des dispositifs permettant l'évaluation de la mise en application du premier principe ne semble pas porter de difficulté quant à leur conception, il en est tout autre pour le second. En effet, que signifie « valeur égale » ? Le travail d'une infirmière a-t-il la même valeur que le travail d'un policier ? En consultant le barème des salaires de diverses villes suisses, ces deux professions sont, pour certaines villes, classées dans la même catégorie, et pour d'autres, dans des catégories qui diffèrent. Cet exemple démontre que la « valeur » reste subjective et qu'elle repose sur des normes solidement ancrées dans notre société. En fait, la « valeur » d'un travail ne peut être mesurée avec objectivité.

Dès lors, il est compréhensible d'imaginer les coûts importants que peut occasionner la mise en place d'une méthode d'évaluation analytique du travail, notamment pour des entreprises de petite et moyenne taille.

Cette constatation amène l'auteur à se poser la question suivante : si la majorité des salaires sont négociés individuellement, comment peut-on alors évaluer la mise en application dans les entreprises des deux principes énumérés ci-dessus ?

Dans l'objectif de fédérer l'ensemble des acteurs économiques à une justice distributive plus équitable, c'est principalement sur cette question que l'objet de ce travail de diplôme tente de répondre. Il s'agit, d'offrir aux petites et moyennes entreprises essentiellement, une méthodologie qui leur permet, d'une part de mettre en œuvre par consensus leur propre système d'évaluation salariale non-discriminatoire, et d'autre part, qui garantit dans l'entreprise une politique salariale transparente. Ainsi, l'auteur suppose que plus le nombre d'entreprises qui auront mis en place de manière systémique un outil d'évaluation salariale sera grand, et plus il sera alors commode d'évaluer la mise en application d'édits principes.

L'exposé qui suit décrit méthodiquement les processus permettant d'élaborer un outil d'évaluation salariale dans une organisation. La méthode proposée invite également à la transparence des résultats obtenus, à la correction des écarts salariaux attribuables à la discrimination et aux mesures à prendre pour assurer l'équité salariale dans l'entreprise. Une analyse des coûts et bénéfices engendrée par une politique de rémunération équitable vient clore ce dernier chapitre.

4.1 Méthodologie

L'évaluation analytique proposée et conçue dans l'objectif d'évaluer les écarts salariaux inexplicables au sein d'une même entreprise s'inspire largement des outils d'évaluations du travail non discriminatoire à l'égard des sexes proposés par le professeur Christian KATZ et Christof BAITSCH (méthode ABAKABA⁵⁷ et instrument de dépistage VIWIV⁵⁸). A noter que l'outil ABAKABA est fondé sur le « Schéma de Genève⁵⁹ », adapté par ses auteurs de nature scientifique à l'évolution des conditions dans le monde du travail.

La loi sur l'équité salariale instaurée au Québec⁶⁰, et jugée par l'auteur de progressiste, a également contribué à concevoir la méthode proposée. Ce texte a pour objet de corriger, à l'intérieur d'une même entreprise, les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans des catégories d'emplois à prédominance féminine. Elle oblige notamment les entreprises qui comptent 50 personnes salariées et plus, à mettre en œuvre un programme d'équité salariale. Le contrôle de sa mise en application est confié à une commission d'équité salariale qui a été nommée par le législateur.

L'auteur souligne que l'approche présentée ne concerne que les salaires de base et les avantages en nature qui les accompagnent. La rémunération variable relative aux caractéristiques liées à la personne ne fait pas l'objet de cette proposition. Il va de soi qu'il recommande d'y recourir, un outil essentiel contribuant à la dynamique du capital humain.

4.1.1 Représentation de toutes les parties prenantes

La politique de rémunération est un sujet sensible qui évidemment captive toutes les personnes salariées d'une organisation. A cet effet, un système d'évaluation salariale doit être crédible aux yeux de tous. Il est donc primordial que chaque représentant de l'entreprise tels que les syndicats, les commissions du personnel d'exploitation et d'administration ou encore la commission patronale, collabore activement à sa mise en œuvre.

⁵⁷ Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch (Evaluation analytique du travail d'après Katz et Baitsch)

⁵⁸ Verdiane ich was ich verdiene ? (Est-ce que je gagne ce que je mérite ?)

⁵⁹ Critères et caractéristiques destinés à l'évaluation analytique du travail (issu d'une conférence international tenue à Genève en 1950)

⁶⁰ Loi sur l'équité salariale / Québec - E-12.001 – Entrée en vigueur : novembre 1997

4.1.2 Enumération et valorisation des avantages en nature

En Suisse, une majorité d'entreprises accordent en complément d'un salaire de base, différentes prestations destinées à favoriser notamment le bien-être de tous, une meilleure sécurité sociale ou encore le développement social de l'individu. Ces prestations, distribuées généralement de manière homogène à l'ensemble des collaborateurs et sans avoir préalablement été valorisées, peuvent amener l'individu lambda à percevoir une forme d'injustice. En effet, les avantages en nature accordés aux collaborateurs ne correspondent pas forcément aux besoins individuels de chacun ; il en résulte une iniquité de traitement face à une minorité de collaborateurs qui n'a pas utilisé à bénéficier de l'un ou l'autre des avantages proposés.

Cette forme de discrimination indirecte peut être largement combattue à l'aide du concept dit « *cafétéria* » développé dans les années 70 aux Etats-Unis⁶¹ et dont la logique s'opère ainsi :

- L'ensemble des avantages proposés au personnel sont dûment listés, valorisés en francs, et communiqués clairement au personnel
- Chaque membre du personnel se voit attribuer un quota d'avantages à utiliser, valorisé par une somme globale
- Selon ses besoins et ses possibilités, le collaborateur choisit les avantages en utilisant le quota à disposition

Ce concept permet de répartir plus équitablement les avantages indirectement accordés au personnel et surtout, de manière plus motivante car ils correspondent au plus près aux besoins réels de l'individu.

L'établissement d'un inventaire systématique des éléments composants un système de rémunération est un préalable important à la suite du processus.

4.1.3 Evaluation analytique du travail selon la méthode ABAKABA

L'analyse, dans les méthodes d'évaluation, porte sur différentes caractéristiques des activités effectuées dans l'entreprise, déterminantes pour le calcul du salaire. On sait qu'un pourcentage élevé des méthodes d'évaluation analytiques utilisées en Suisse⁶², comporte un certain nombre de problèmes méthodologiques qui ont pour conséquence systématiquement de désavantager certaines activités sur le plan de la rémunération.

⁶¹ Emery, Yves. Gonin François. *Dynamiser la gestion des ressources humaines*. 2^{ème} éd. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006, p. 195

⁶² Christian KATZ, Christof BAITSCH, Spécialistes en psychologie et organisation du travail – *L'égalité des salaires en pratique*, 1996 p. 33

Parmi ces problèmes, on trouve ceux liés aux choix des critères. Le fait d'introduire de très nombreux critères permettant de comparer et décrire des activités peut sembler être la méthode « parfaite ». En réalité, en dehors du fait qu'elle serait laborieuse et peu maniable, elle poserait des problèmes d'ordre méthodologique comme un chevauchement des critères. Par exemple, les critères « formation requise » et « exigence intellectuelle » se chevauchent car, lorsque les exigences intellectuelles sont très élevées, la formation requise l'est aussi la plupart du temps.

Le choix des critères est également influencé par le système de valeur de notre société et très souvent, des critères jugés importants, comme les efforts physiques, favorisent les emplois à prédominance masculine. Il est donc important qu'une méthode d'évaluation contienne un nombre égal de critères favorables aux deux sexes.

Les méthodes d'évaluation sont également exposées aux problèmes liés à la mesure des critères qualitatifs, notamment lors de l'utilisation des échelles d'appréciation trop différenciées qui suggèrent que les critères peuvent être mesurés avec exactitude.

Enfin, les problèmes liés à la pondération des critères, qui dépendent d'une part de l'échelle d'appréciation et du nombre de points maximum attribué au critère concerné, rendent impossible la comparaison directe entre différents critères classifiés. En effet, lorsque les nombres de points maxima diffèrent, les poids des critères diffèrent aussi (c'est ce qu'on appelle la pondération interne ou cachée).

La méthode d'évaluation analytique proposée, et bien qu'il soit presque impossible, s'efforce d'établir de manière non-discriminatoire la valeur d'un travail, en prenant soin de ne pas rééditer les erreurs énoncées précédemment.

4.1.3.1 Procédé d'évaluation

La méthode ABAKABA ne diffère pas des autres instruments traditionnels d'évaluation du travail. Une commission d'évaluation mixte doit être nommée au sein de l'organisation et il est indispensable que ses membres aient préalablement accompli une formation. L'évaluation des fonctions est appuyée par l'implication du personnel qui exerce sur le terrain et qui possède les compétences métier. La commission utilise à cet effet le formulaire⁶³ et le questionnaire⁶⁴ appropriés à la méthode.

⁶³ Formulaire servant de base aux membres de la commission d'évaluation pour les classifications : Christian KATZ, Christof BAITSCH, *L'égalité des salaires en pratique*, 1996 p.101-114

⁶⁴ Questionnaire servant à la description des fonctions : Christian KATZ, Christof BAITSCH, *L'égalité des salaires en pratique*, 1996 p.70-100

Un organisme externe, spécialisé en organisation du travail, est également recommandé. En apportant conseils et expertises, il facilitera l'intégration du système au sein de l'organisation. En outre, en jouant le rôle de modérateur, il évitera l'effet de halo⁶⁵ manifesté par les membres de la commission relative à leur appréciation sur certains critères lors de l'évaluation des postes, les tendances générales des réponses et les problèmes liés aux procédés d'appréciation en groupe.

4.1.3.2 Domaines dans lesquels sont répartis les critères d'appréciation

La méthode suggère quatre domaines d'appréciation pour évaluer une activité :

- Domaine intellectuel
- Domaine psychosocial
- Domaine physique
- Responsabilité

On remarque que la responsabilité est traitée comme un domaine distinct en raison du fait qu'elle revêt, selon l'activité en question, une dimension intellectuelle, psychosociale ou physique. Chaque domaine est représenté par quatre critères qui permettent de considérer les domaines sous trois différents aspects énoncés postérieurement.

4.1.3.3 Aspects considérés

Les quatre domaines sont évalués sous l'aspect des :

- Exigences
- Préjudices
- Fréquence

L'aptitude à exercer une activité de manière irréprochable est appréciée par les exigences. La plupart du temps la classification des exigences s'effectue en tenant compte de la formation requise. En effet, certaines activités requièrent des exigences qui sont considérées durant la formation, mais les mêmes exigences peuvent être demandées à une activité dont la formation ne les dispense pas. De ce fait, on attribuera un rang plus élevé à l'exigence sollicitée par une activité dont la formation n'en fait pas référence.

Les préjudices spécifiques liés à l'activité et qui peuvent avoir des effets négatifs sur la santé et/ou le bien-être des salariés sont valorisés afin de compenser les préjudices occasionnés.

⁶⁵ L'appréciation de certains critères est influencée par l'impression générale du groupe

La fréquence de l'exigence ou du préjudice est également évaluée dans l'exercice quotidien de l'activité.

En raison du fait qu'il existe différentes combinaisons possibles puisque la classification des divers aspects s'effectue de manière combinée pour la plupart des critères, il se peut que des classifications différentes soient en fait correctes. La commission d'évaluation doit tenir compte de chaque combinaison qui atteint le nombre de point le plus élevé.

4.1.3.4 Echelles d'appréciation

Comme soulevé précédemment, plus les échelles d'appréciation sont différenciées, plus le risque de distorsions involontaires augmente. Les échelles d'ABAKABA ne comportent la plupart du temps que deux à quatre échelons. Cet échelonnement sommaire suppose que tous les échelons seront effectivement utilisés ; d'où l'importance de former les évaluateurs et d'être accompagné de spécialistes.

4.1.3.5 Pondération des domaines de critères

Relatif aux divers problèmes occasionnés lorsque qu'une méthode traditionnelle est construite par l'intermédiaire de pondérations internes (ou dite cachées), la méthode ABAKABA ne pondère aucun domaine. Il est donc possible de comparer directement diverses activités sous l'angle de l'intensité des domaines (profils d'activité).

Une différenciation externe reste cependant possible, et ceci dans une fourchette préalablement définie comme suit :

- Domaine intellectuel : 25 à 50%
- Domaine psychosocial : 20 à 40%
- Domaine physique : 5 à 25%
- Responsabilité : 20 à 30%

Une pondération se justifie, notamment en fonction de la politique salariale de l'entreprise et de notre perception de la valeur d'un travail. Le cas échéant, celle-ci devra être effectuée avant la classification des fonctions.

Dans notre société actuelle, on accorde une importance dite de « tradition » au domaine intellectuel, ce qui justifie une pondération plus élevée par rapport aux autres.

De nos jours, les critères psychosociaux et les responsabilités confiées au personnel revêtent une importance croissante dans le monde du travail et l'on accorde également une valeur plus élevée à ces domaines.

A l'inverse, l'importance des critères physiques décroît dans le monde actuel du travail, ce qui justifie une pondération éventuellement plus faible.

4.1.3.6 Critères d'appréciation, valeurs et pondération

Comme figuré au tableau 8, les critères représentent des exigences ou des préjudices important liés à l'activité, ainsi que leur fréquence dans les quatre domaines. Les critères prennent en considération toute la gamme des exigences/préjudices applicables à une activité et les chevauchements ont été vérifiés par analyse factorielle (matrice des corrélations).

Le fait que chaque activité professionnelle comporte des exigences à caractères généraux et spécifiques, la liste des critères⁶⁶ ne contient pas de critères propres à une profession donnée. En effet, procéder à l'inventaire de toutes les exigences spécifiques reste irréalisable.

Tableau 8
Domaines de critères et aspects considérés

Aspect considéré Domaine	Exigences combinées avec la fréquence	Préjudices combinés avec la fréquence
Domaine intellectuel	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences professionnelles - Exigence concernant l'aptitude à organiser 	<ul style="list-style-type: none"> - Préjudices causés aux marges de manœuvre et de décision - Interruptions préjudiciables du travail
Domaine psychosocial	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences concernant l'aptitude à la communication orale - Exigences concernant l'aptitude à coopérer - Exigences concernant l'empathie 	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions psychosociales préjudiciables
Domaine physique	<ul style="list-style-type: none"> - Exigences concernant l'aptitude à la force musculaire - Exigences concernant l'aptitude à la précision des mouvements 	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions horaires préjudiciables - Conditions ambiantes préjudiciables
Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilité concernant les résultats atteints par d'autres personnes 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilité concernant la vie d'autrui - Responsabilité concernant des matériels et des biens de valeur - Responsabilité concernant la protection de l'environnement

Source : Christian KATZ, Christof BAITSCH - L'égalité des salaires en pratique, (1996, p. 42)

⁶⁶ Présentation détaillée des critères : Christian KATZ, Christof BAITSCH, *L'égalité des salaires en pratique*, 1996 p.44-69

Comme le montre le tableau 9, la méthode ABAKABA propose pour chaque domaine 280 points, et le nombre maximum de points pour une activité est de 1000 points, non pondérés. Les limites fixées permettent d'éviter que le nombre de points total attribués à chaque domaine et le nombre de points total ABAKABA, aient un caractère trop unilatéral et soit injustifiables du point de vue scientifique.

Tableau 9
Critères et nombres de points

		Nbre max. de points possible	Nbre max. de points possible	Pondération possible
ABAKABA	Total	1120	1000	100%
I	Domaine intellectuel	...	280	25-50%
I 1	Exigences professionnelles	
I 2	Exigence concernant l'aptitude à organiser	50	50	
I 3	Préjudices causés aux marges de manœuvre et de décision	30	30	
I 4	Interruptions préjudiciables du travail	70	70	
PS	Domaine psychosocial	320	280	20-40%
PS 1	Exigences concernant l'aptitude à la communication orale	50	50	
PS 2	Exigences concernant l'aptitude à coopérer	50	50	
PS 3	Exigences concernant l'empathie	50	50	
PS 4	Conditions psychosociales préjudiciables	290	170	
P	Domaine physique	320	280	5-25%
P 1	Exigences concernant l'aptitude à la force musculaire	70	70	
P 2	Exigences concernant l'aptitude à la précision des mouvements	70	70	
P 3	Conditions horaires préjudiciables	120	70	
P 4	Conditions ambiantes préjudiciables	370	110	
R	Responsabilité	340	280	20-30%
R 1	Responsabilité concernant les résultats atteints par d'autres personnes	150	150	
R 2	Responsabilité concernant la vie d'autrui	90	90	
R 3	Responsabilité concernant des matériels et des biens de valeur	50	50	
R 4	Responsabilité concernant la protection de l'environnement	50	50	

Source : Christian KATZ, Christof BAITSCH - L'égalité des salaires en pratique, (1996, p. 43)

Une fois l'ensemble des activités évalué, il ne reste plus qu'à la commission de classer les fonctions et de les valoriser en une valeur monétaire selon la structure salariale appliquée dans l'organisation.

4.1.4 Comparaison des résultats pour identifier les écarts salariaux

Après avoir analysé, évalué, classifié et procédé à la valorisation des fonctions, il s'agit à présent de tracer la courbe salariale de l'ensemble des catégories d'emplois. La juxtaposition des salaires individuels de chaque salarié permet de comparer et cibler les possibles écarts salariaux inexplicables ; et qui ne sont d'ailleurs pas forcément dus à de la discrimination.

On sait que la discrimination peut être involontaire et que celle-ci peut résulter des méthodes d'évaluation analytique du travail utilisées, notamment par rapport aux choix et à la pondération des critères, au procédé d'appréciation ou encore aux prescriptions d'ordre politique. Il est donc intéressant de soumettre à un examen plus approfondi la méthode choisie, par l'intermédiaire par exemple, de la méthode VIWIV conçue également par le Professeur Christian KATZ et Christof BAITSCH.

Par ailleurs, si des écarts salariaux inexplicables apparaissent, il est également important d'analyser les composantes de la rémunération flexible et certaines valeurs pécuniaires qui n'ont pas été prises en compte par la méthode ABAKABA.

4.1.5 Publication des résultats obtenus

Il va de soi que la mise en place d'un système d'évaluation analytique du travail suscite auprès du personnel toutes sortes d'interrogations, qu'elles soient justifiées ou non.

Une communication transparente relative à la politique salariale appliquée dans l'entreprise est donc souhaitable, elle renforce la crédibilité du système. Rendre compte des résultats obtenus est un gage de confiance et permet l'ouverture à un dialogue constructif entre toutes les parties prenantes.

L'entreprise affiche dans un endroit visible et facilement accessible aux personnes salariées, l'ensemble des résultats obtenus. En outre, elle renseigne les personnes salariées sur leurs droits et recours dont elles pourraient faire valoir.

4.1.6 Correction des écarts salariaux attribuables à la discrimination

Lorsqu'on estime que des ajustements doivent être versés suite à l'identification d'écarts salariaux attribuables à la discrimination, les versements peuvent être échelonnés sur plusieurs périodes en accord avec toutes les parties prenantes. Les ajustements salariaux identifiés portent intérêt au taux légal à compter du moment où ils auraient dû être versés.

Il va de soi que les modalités de versement doivent être discutées entre chaque partie intéressée, et en tenant compte de la situation financière de l'entreprise.

4.1.7 Mesure à prendre pour assurer l'équité salariale dans l'entreprise

Après la mise en œuvre de l'équité salariale, l'entreprise doit bien évidemment en assurer son maintien et prendre toutes les mesures pour garantir l'équité salariale dans l'entreprise à moyen et à long terme. Elle prendra notamment soin d'éliminer lors de chaque étape de l'exercice d'équité salariale, toutes formes de préjugés et stéréotypes qui perdurent dans notre société actuelle, et restera attentive aux nouvelles formes de discrimination qui ont été évoquées précédemment dans ce travail.

4.2 Coûts et bénéfices

Lorsqu'il s'agit d'évaluer les coûts et les bénéfices, il est important de distinguer ceux qui sont imputables aux politiques d'équité de rémunération, et ceux liés à l'élaboration et l'implantation d'un programme d'équité salariale.

En matière de politiques d'équité de rémunération, la littérature ne fournit pas d'analyse assez fine et approfondie permettant de classer les impacts et mieux saisir leur portée et leur intérêt. Pour comparer idéalement une situation avant et après la mise en œuvre d'une telle politique, il est nécessaire d'obtenir un accès assez large aux données d'entreprise. Or, lorsqu'il s'agit de programme visant à éliminer la discrimination, et notamment la discrimination salariale, le secret semble être de rigueur.

En outre, il est très difficile d'isoler le rôle de l'équité salariale de celui d'autres variables telles que la qualité du travail, la productivité des employés recevant les ajustements salariaux, leur taux de roulement ou encore la valeur boursière de l'entreprise.

L'exposé qui suit, s'intéresse donc expressément aux coûts et aux bénéfices liés à l'élaboration et l'implantation d'un programme d'équité de rémunération.

4.2.1 Catégories des coûts et des bénéfices

Comme le montre le tableau 10, on distingue différentes catégories de coûts et de bénéfices relatifs à l'implantation de mesures d'équité dans les entreprises. L'ensemble de ces catégories seront détaillées dans les pages suivantes.

Tableau 10
Catégories de coûts et de bénéfices de l'équité salariale

Processus	Résultats
Coûts	
- Administratifs	- Ajustements salariaux - Tension en milieu de travail
Bénéfices	
- Amélioration des pratiques de dotation	- Autonomie économique des salariés
- Mise en évidence des compétences des emplois, notamment ceux à prédominance féminine	- Cohérence du système et des pratiques de rémunération
- Perception de l'équité	- Réputation et attractivité
- Relations patronales-syndicales	- Réduction des risques de poursuite

Source : Marie-Thérèse CHICHA - Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération : modèles et impacts, (2006, p. 27)

4.2.2 Caractéristiques des coûts et des bénéfices

Afin de mieux comprendre l'incidence des différents coûts et bénéfices, notamment pour les employeurs, il est important de tenir compte de certaines caractéristiques.

4.2.2.1 Lien direct ou indirect entre les variables examinées

Les coûts et bénéfices sont-ils directement imputables au processus ou aux résultats de l'équité de rémunération ? Plus le lien est direct et plus l'employeur aura tendance à en tenir compte. Pour exemple, les ajustements salariaux, et qui ont un effet direct, peuvent également provoquer une augmentation de la satisfaction au travail qui engendrerait une meilleure productivité (effet indirect).

4.2.2.2 Possibilité d'une estimation monétaire

Plus un impact est mesurable en termes monétaires, plus il aura de l'importance dans les décisions des employeurs. Les frais administratifs liés à l'implantation d'un outil d'évaluation salariale ont un impact monétaire précis ; en revanche, il est beaucoup plus difficile d'évaluer l'impact monétaire d'une meilleure image de l'entreprise.

4.2.2.3 Récurrence ou caractère durable

Un coût ou un bénéfice peut se concrétiser une seule fois, comme par exemple les honoraires versés à un consultant, mais il peut également être récurrent, comme les coûts du maintien d'un programme d'équité salariale. Les employeurs portent une attention particulière à cette dimension.

4.2.2.4 Réalisation à court, moyen ou long terme

La majorité des coûts se manifestent à court terme alors que les bénéfices ne sont obtenus qu'à moyen et long terme. De ce fait, les employeurs ont tendance à moins prendre en considération les bénéfices qui leurs paraissent moins tangibles, avec une probabilité de réalisation faible et lointaine.

4.2.3 Coûts associés au processus et aux résultats

4.2.3.1 Coûts administratifs

Les coûts administratifs portent sur la révision des systèmes de gestion des ressources humaines, le suivi et le maintien de l'équité de rémunération, la rédaction de rapports, la formation et la communication.

Les coûts administratifs liés à la révision du système de gestion des ressources humaines recouvrent les dépenses en termes de temps de travail du personnel affecté à ces travaux ainsi que des honoraires des consultants et, éventuellement, le matériel requis. Le processus comprend les éléments suivants :

- Développer et administrer une nouvelle méthode d'évaluation et des outils d'évaluations
- Développer des nouvelles descriptions de tâches
- Reclasser les emplois suite à l'évaluation
- Etablir un portrait statistique de la répartition des salaires
- Calculer la rémunération globale
- Estimer les écarts salariaux
- Calculer les montants des correctifs nécessaires

A noter que le temps du personnel affecté à ces tâches a également un coût d'opportunité puisque ceux qui y sont affectés sont moins disponibles pour accomplir leurs fonctions habituelles.

Ces coûts administratifs liés à la révision du système dépendent également des processus déjà mis en place dans les entreprises. Plus une entreprise fonctionne de manière informelle et utilise une description des tâches vague et non actualisée, plus les coûts administratifs risquent d'être élevés.

Concernant les coûts liés au suivi et au maintien de l'équité de rémunération, ceux-ci sont variables selon l'ampleur des changements subis par l'organisation. Lorsqu'il y a fusion entre deux entreprises, l'harmonisation des deux plans d'égalité de rémunération peut être coûteuse. En revanche, une nouvelle profession qui apparaît dans l'entreprise a des coûts minimes, puisqu'il s'agira alors simplement de l'évaluer à l'aide du plan d'évaluation existant.

Les coûts du personnel relatifs à la rédaction de rapports ne devraient pas être élevés.

La mise en œuvre de l'équité de rémunération exige des connaissances techniques, sociologiques et juridiques sur la discrimination salariale et les moyens de l'éliminer. Ces coûts peuvent donc être relativement élevés. Ils comprennent les salaires ou honoraires des formateurs, les salaires des employés qui y participent, ainsi que le matériel nécessaire.

Les coûts d'élaboration des stratégies de communication et de développement du matériel nécessaire sont d'ordre divers (frais de personnel, honoraires de spécialistes, impression et distribution), mais restent généralement peu élevés, notamment si l'entreprise recourt à l'intranet.

4.2.3.2 Coûts des ajustements salariaux

Les ajustements d'équité de rémunération constituent les coûts les plus directs et les plus évidents. Il s'agit des ajustements destinés à corriger la discrimination salariale et non l'ensemble des disparités salariales que l'on peut retrouver dans une entreprise.

4.2.3.3 Climat de travail

La modification de la structure salariale peut engendrer des tensions au sein d'une organisation. Des craintes relatives à la croissance future des salaires, la modification de la hiérarchie salariale remettant ainsi en question les valeurs et normes qui déterminent les salaires ou encore des tensions intra-groupes peuvent en effet, détériorer le climat de travail d'une entreprise.

4.2.4 Bénéfices associés au processus et aux résultats

4.2.4.1 Effets sur les pratiques de dotation des emplois

Une évaluation non-discriminatoire implique un examen approfondi du contenu des méthodes d'évaluation et de leur application afin de bien prendre en considération les aspects ignorés du travail.

Au terme de ce processus, les responsables du personnel acquièrent une meilleure connaissance des diverses professions de l'entreprise et des compétences requises pour les exercer. Il est alors plus facile de déterminer les critères de recrutement et de sélection et de définir le type de formation appropriée pour une profession donnée.

Dans une économie axée sur le savoir et la compétence, un tel résultat est important car il conduit à une utilisation plus efficace du capital humain. Ce type de bénéfice se matérialise à moyen, voire long terme et profite à l'ensemble de l'organisation. En revanche, il est essentiellement qualitatif et sa valeur monétaire n'est pas facile à évaluer.

4.2.4.2 Effets sur les employés

Prendre en compte certains aspects du travail encore ignorés, notamment pour les emplois à prédominance féminine, permet de révéler les aspects techniques de leurs fonctions, la diversité et le niveau des aptitudes requises, ainsi que leurs responsabilités souvent méconnues. Ainsi, les préjugés à l'égard du rôle de certaines professions au sein d'une organisation ont alors tendance à s'estomper.

En ce qui concerne l'augmentation de la productivité qui serait due à une revalorisation des emplois, une enquête a révélé que 81% des employeurs interrogés affirment ne pas avoir perçu d'effets significatifs sur la productivité⁶⁷. En raison de la longue chaîne d'effets induits et du fait que ces bénéfices ne se manifestent qu'à long terme, il est difficile de conclure avec certitude à leur existence.

⁶⁷ BIT, Marie-Thérèse CHICHA, Economiste et professeure titulaire Université de Montréal
- *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération : modèles et impacts*, 2006 p.35

4.2.4.3 Meilleure perception de l'équité organisationnelle

La mise en œuvre des programmes d'équité de rémunération peut entraîner une meilleure compréhension de la politique de rémunération et influencer sur la perception de l'équité. Dans la mesure où le processus a été transparent et où les employés ont mieux compris les critères qui déterminent leur salaire, leur perception d'être traités équitablement par l'organisation peut en être améliorée.

4.2.4.4 Effets sur les relations de travail

Le processus de mise en œuvre de l'équité de rémunération peut-être source de tension dans le milieu de travail, selon la façon dont il est mené. Plus il est important et recouvre plusieurs étapes, plus le risque est élevé.

Cependant, le processus peut également améliorer les relations de travail qui ont des retombées bénéfiques sur l'efficacité de fonctionnement de l'organisation. Il facilite le règlement des différends qui surgissent, évitent l'accumulation de griefs et les difficultés qui peuvent en découler.

4.2.4.5 Autonomie économique des personnes salariées

Les ajustements salariaux, qui représentent des coûts pour l'entreprise, constituent pour les personnes salariées une juste reconnaissance de la valeur de leur contribution à l'entreprise. L'augmentation de leur revenu a de nombreuses implications sur leur sécurité économique et leur bien-être. Elle a également un effet sur les avantages sociaux perçus, incluant les régimes de retraite.

Au sein de l'entreprise, cette amélioration de la sécurité économique se répercute sur la satisfaction du travail, la motivation et vraisemblablement la productivité. Des salaires plus élevés permettent de réduire l'absentéisme et d'augmenter les heures de travail par une meilleure conciliation entre travail et obligations familiales.

4.2.4.6 Cohérence du système de rémunération

L'exercice de révision de la rémunération basé sur l'évaluation des emplois permet aux organisations d'identifier les incohérences dans leur système de rémunération et de les corriger.

Pour les entreprises qui n'ont pas de système d'évaluation, la mise en œuvre d'un tel outil leur fournit une structure salariale définie.

4.2.4.7 Effets sur la réputation et l'attractivité

Éliminer les incohérences et les caractéristiques obsolètes de son système de rémunération et assurer une rémunération équitable, tend à rendre une organisation plus compétitive sur le marché du travail.

En effet, améliorer les pratiques salariales permet aux entreprises d'offrir aux candidats potentiels une rémunération dont la logique et la finalité peuvent être clairement expliquées et qui ne paraissent pas arbitraires. En outre, l'entreprise qui élimine les pratiques discriminatoires et réalise l'équité de rémunération indique qu'elle est en conformité avec les valeurs et normes sociales, ce qui constitue aussi un facteur d'attraction.

4.2.4.8 Réduction du risque de poursuite en discrimination

En mettant en place l'équité de rémunération de façon proactive, une organisation diminue le risque de poursuite et évite un certain nombre de coûts, notamment les coûts directs des poursuites en discrimination qui comprennent les frais juridiques, les frais d'experts et les salaires des employés chargés de constituer les dossiers.

Si un employeur est jugé responsable de discrimination salariale par un tribunal, il devra corriger les écarts salariaux à partir de la date à laquelle la discrimination salariale a été prouvée. Ces versements rétroactifs étant porteurs d'intérêt, les sommes dues peuvent atteindre des montants importants.

Les coûts indirects de ces poursuites pourraient être substantiels : l'entreprise risque de voir se détériorer sa position par rapport à ses concurrents qui n'ont subi aucun coût, même si leurs pratiques de rémunération sont aussi discriminatoires.

Les poursuites pourraient aussi affecter la solidité financière de l'entreprise et sa capacité à attirer les investisseurs. L'évolution de la valeur boursière de ses actions pourrait également en pâtir.

Et bien que jusqu'ici, les plaintes pour discrimination salariale n'ont pas été très nombreuses et ont touché les milieux syndiqués du secteur public, la tendance pourrait toutefois être nettement à la hausse dans les prochaines années, à mesure que la discrimination salariale deviendra mieux connue et comprise par les divers acteurs.

Enfin, le fait d'observer la loi et ainsi d'éviter des poursuites en discrimination permet à l'entreprise de préserver son image dans l'opinion publique.

Conclusion

Les prémisses annonçant un ralentissement économique imminent, le panier de la ménagère qui s'amenuise de course en course ou encore les « grosses » disparités salariales entre les cols « plus blancs que blancs » et les cols « blancs et bleus », sont autant de facteurs qui invitent entrepreneurs et salariés à réfléchir sur la contribution de chacun à la croissance de notre revenu national.

Cette représentation macro-économique qui tient compte des consommateurs, des investisseurs, des dépenses publiques et de la balance commerciale d'un pays donné, démontre à elle seule le bienfait d'entreprendre des actions en vue de promouvoir une justice distributive plus équitable. Plus de pouvoir d'achat, plus d'épargne, plus d'argent pour les collectivités publiques et finalement, plus de travail.

Pour l'auteur, la complexité du thème qu'il a abordé, notamment par rapport à toutes les variables (quantitatives et qualitatives) qui doivent être prises en compte, et sans même parler de leur interactivité, est sans doute le paramètre capital à l'origine de la persistance de la discrimination salariale. Les interprétations divergeantes des résultats obtenus suite à une mise en œuvre d'une politique salariale équitable, ne démontrent pas encore suffisamment le bien fondé d'une telle politique.

Ainsi, l'expérience vécue par l'auteur suggère trois axes qui méritent d'être davantage approfondis :

- Les politiques et mesures incitatives insufflées par l'Etat qui ne paraissent pas suffisamment percutantes et communiquées
- Le manque de mesures mises en place par les entreprises pour assurer une politique de rémunération équitable
- Les mesures économétriques actuelles qui reflètent trop souvent la « valeur » comme étant une donnée qui peut être mesurée avec exactitude. En effet, cet idéalisme masque généralement les bénéfices de telles ou telles dispositions qui ont pour but de réduire les inégalités salariales, et où il est encore difficile de mesurer leurs impacts positifs, en terme monétaire par exemple

L'auteur reste optimiste, l'étude réalisée reflète un point essentiel : les entreprises ne sont pas bornées et semblent ouvertes aux dialogues. Alors, profitons de ces instants participatifs et tentons de les convaincre...

Bibliographie

- Support papier -

Monographie

MALHOTRA, Naresh, *Etudes marketing avec SPSS®*. 5^{ème} éd. Paris : Pearson Education France, 2007. 683 p. ISBN 978-2-7440-7230-7

EMERY, Yves. GONIN François. *Dynamiser la gestion des ressources humaines*. 2^{ème} éd. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2006. 328 p. ISBN 2-88074-675-2

KATZ, Christian. BAITSCH, Christof. *L'égalité des salaires en pratique*. 1^{ère} éd. Berne : Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, 1996. 160 p. ISBN 3-7281-2373

Rapport

ORGANISATION AIDE SUISSE CONTRE LE SIDA. *Rapport de situation national à l'intention de l'UNGASS*. 1^{ère} éd. Berne : DFI/OFSP, 2008. 15 p.

UNIL. Direction Egalité des Chances. *Rapport d'auto-évaluation et plan d'action 2003-2007*. 1^{ère} éd. Lausanne : UNIL, 2008. 11 p.

OCSTAT. Communications statistiques n°35. *Vingt ans de développement économique dans le canton de Genève*. 1^{ère} éd. Genève : OCSTAT, 2008. 27 p. ISSN 1422-4585

OCSTAT. Résultats statistiques n°5. *Bilan et état de la population du canton de Genève en 2007*. 1^{ère} éd. Genève : OCSTAT, 2008. 2 p.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. *L'égalité au travail : relever les défis*. 1^{ère} éd. Genève : OIT, 2007. 135 p. ISBN 978-92-2-218130-8

CHICHA, Marie-Thérèse. *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération : modèles et impacts*. 1^{ère} éd. Genève : OIT, 2006. 79 p. ISBN 92-2-219310-3

GOGNIAT Elise. *Comment faire respecter l'égalité salariale entre les femmes et les hommes*. 1^{ère} éd. Lausanne : Bureaux de l'égalité romands, 2006. 14 p.

OCSTAT. Communications statistiques n°30. *Femmes et hauts salaires dans le canton de Genève*. 1^{ère} éd. Genève : OCSTAT, 2006. 27 p. ISSN 1422-4585

BASS. Büro a&o. FREIVOGL, Elisabeth. *Evaluation portant sur l'efficacité de la loi sur l'égalité*. 1^{ère} éd. Berne : Communauté de travail, 2005. 145 p.

Texte législatif

Convention du 4 novembre 1950 de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales ; RS 0.101

Convention internationale du 21 décembre 1965 sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale ; RS 0.104

Convention du 18 décembre 1979 sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes; RS 0.108

Loi fédérale du 24 mars 1995 sur l'égalité entre femmes et hommes (Loi sur l'égalité ; RS 151.1)

Loi fédérale du 13 mars 1964 sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce (Loi sur le travail ; RS 822.11)

Loi fédérale du 13 décembre 2002 sur l'élimination des inégalités frappant les personnes handicapées (Ordonnance sur l'égalité pour les handicapés RS 151.3)

Loi sur l'Équité Salariale du 21 novembre 1997- Québec ; E-12.001

Directive européenne 2000/78/CE du 27 novembre 2000 portant sur la création d'un cadre général en faveur de traitement en matière d'emploi et de travail

- Support électronique -

Site web

AMNESTY INTERNATIONAL, *Site de l'Organisation indépendante* [en ligne]. <http://www.amnesty.ch/fr/themes/economie-et-droits-humains> (consulté le 1 mai 2008)

EHRC, *Site de Britain Equality and Human Rights Commission* [en ligne]. <http://www.equalityhumanrights.com> (consulté le 15 mai 2008)

OCDE, *Site de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique* [en ligne]. <http://www.oecd.org> (consulté le 19 février 2008)

FEGEMS, *Site de la fédération genevoise des établissements médico-sociaux* [en ligne]. <http://www.fegems.ch> (consulté le 12 mai 2008)

Article électronique

SCHLÄPPI, Erika. Nos lois sont plus conservatrices que le droit international, *Le Courrier* [en ligne]. 4 décembre 2007, <http://www.lecourrier.ch/index.php?name=NewsPaper&file=article&sid=438139> (consulté le 30 janvier 2008)

Média électronique

TF1 Journal de 20h00, *Site de la télévision privée française* [en ligne], <http://www.tf1.fr> (consulté le 21 janvier 2008)

Annexe 1

Enquête portant sur l'équité salariale

ETUDE PORTANT SUR L'EQUITE SALARIALE

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'un travail de diplôme

La confidentialité et l'anonymat des données sont garantis

Au sens du présent questionnaire, toute désignation de personne, de statut et de fonction vise indifféremment l'homme ou la femme.

1. Travaillez-vous ou avez-vous déjà travaillé en Suisse ?

- ☐ Oui ☐ Je ne sais pas
☐ Non

2. Le salaire est pour vous un sujet tabou, vous évitez d'en parler :

- ☐ Tout à fait d'accord ☐ Je ne sais pas
☐ Plutôt d'accord
☐ Plutôt pas d'accord
☐ Pas du tout d'accord

3. Quelles sont les formes de discriminations les plus répandues sur votre lieu de travail et qui émanent autant des employés que des employeurs ? [1 réponse par ligne]

	Très souvent	Souvent	Rarement	Jamais	Je ne sais pas
Discrimination des genres (homme-femme) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discrimination liée à l'origine ethnique :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discrimination liée à la religion :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nouvelles formes de discrimination : (préférences sexuelles, âge, handicap, état de santé, état civil, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Pensez-vous être victime d'une forme de discrimination qui a pour conséquence d'agir directement sur le montant de votre salaire ou sur un quelconque avantage en nature ?

- ☐ Oui ☐ Je ne sais pas
☐ Non

4.1 Si oui, quelle(s) forme(s) de discrimination(s) ? [2 réponses possibles]

- ☐ Discrimination des genres (homme-femme)
☐ Discrimination liée à l'origine ethnique
☐ Discrimination liée à la religion
☐ Toutes autres formes de discrimination [à préciser] : _____
☐ Je ne sais pas

5. A combien estimez-vous la proportion de travailleurs victimes de discrimination salariale en Suisse ?

- ☐ 0% - 25% ☐ Je ne sais pas
☐ 25% - 50%
☐ Plus de 50%

6. Estimez l'importance des quatre principaux facteurs explicatifs de la discrimination salariale : (1 étant le moins important et 6 le plus important)

- Les préjugés et les stéréotypes : 1 : ☐ 2 : ☐ 3 : ☐ 4 : ☐ 5 : ☐ 6 : ☐
Les méthodes d'évaluation des emplois : 1 : ☐ 2 : ☐ 3 : ☐ 4 : ☐ 5 : ☐ 6 : ☐
Les systèmes de rémunération : 1 : ☐ 2 : ☐ 3 : ☐ 4 : ☐ 5 : ☐ 6 : ☐
Le pouvoir de négociation : 1 : ☐ 2 : ☐ 3 : ☐ 4 : ☐ 5 : ☐ 6 : ☐

7. Dans le cadre de votre travail, avez-vous déjà eu l'impression qu'on vous refusait l'accès à la formation ?

- ☐ Souvent ☐ Rarement ☐ Je ne sais pas
☐ Parfois ☐ Jamais

8. L'entreprise pour laquelle vous travaillez dispose-t-elle d'un « outil d'évaluation » qui lui permette de déceler d'éventuels écarts salariaux directement liés à une forme de discrimination ?

- ☐ Oui ☐ Je ne sais pas
☐ Non

8.1 Si oui, les salariés de l'entreprise sont-ils informés des résultats ?

- ☐ Oui ☐ Non

9. Selon le principe d'un salairé égal pour un travail de valeur égale, pensez-vous que votre profession soit jugée à sa juste valeur sur le marché, notamment en fonction de ses caractéristiques intrinsèques (qualifications, conditions de travail, responsabilités, etc.) ?

- ☐ Oui ☐ Je ne sais pas
☐ Non

9.1 Si non, quelle est pour vous la caractéristique intrinsèque la moins valorisée ? [1 réponse possible]

- ☐ Qualifications requises ☐ Contraintes horaires
☐ Efforts physiques ☐ Autres [à préciser] : _____
☐ Responsabilités ☐ Je ne sais pas
☐ Conditions de travail

10. Il vous paraît normal qu'un célibataire se doive de cumuler davantage d'heures supplémentaires qu'un collègue marié :

- ☐ Tout à fait d'accord ☐ Je ne sais pas
☐ Plutôt d'accord
☐ Plutôt pas d'accord
☐ Pas du tout d'accord

11. Avez-vous le sentiment de n'avoir pas pu accéder à un poste hiérarchiquement supérieur à celui occupé et, ceci uniquement pour une raison qualifiée de discriminatoire ?

- ☐ Oui ☐ Je ne sais pas
☐ Non

11.1 Si oui, quelle(s) forme(s) de discrimination(s) ? [2 réponses possibles]

- ☐ Discrimination des genres (homme-femme)
☐ Discrimination liée à l'origine ethnique
☐ Discrimination liée à la religion
☐ Toutes autres formes de discrimination [à préciser] : _____
☐ Je ne sais pas

12. Une femme devrait avoir la possibilité de prolonger son congé maternité pour une période maximum prévue par une règle de loi, sans pour autant perdre une partie de ses avantages découlant de l'ancienneté.

- ☐ Tout à fait d'accord ☐ Je ne sais pas
☐ Plutôt d'accord
☐ Plutôt pas d'accord
☐ Pas du tout d'accord

13. Estimez pour chaque critère proposé, l'impact d'une politique de rémunération équitable à moyen et long terme :

	Impact positif	Aucun Impact	Impact négatif	Je ne sais pas
Impact sur les méthodes de recrutement :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impact sur la productivité des employés :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impact sur les relations de travail entre employés :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impact sur la formation continue :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impact sur l'image, la notoriété de l'entreprise :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impact sur les relations patronales-syndicales :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Dans l'objectif de contribuer à éliminer la discrimination salariale, quelle(s) mesure(s) concrète(s) proposeriez-vous aux entreprises de notre pays ? [question à développer]

INFORMATIONS GENERALES

15. Vous êtes :

- ☐ Une femme ☐ Un homme

16. Année de naissance : 19__

17. Nationalité : _____

18. Origine ethnique :

- ☐ Européenne ☐ Arabe ☐ Hispanique
☐ Asiatique ☐ Africaine ☐ Autre [à préciser] _____

19. Profil professionnel actuel :

- ☐ Femme/Homme au foyer ☐ Employé ☐ Directeur
☐ Etudiant ☐ Cadre ☐ Indépendant
☐ Ouvrier ☐ Cadre supérieur ☐ Sans emploi

20. L'entreprise pour laquelle vous travaillez exerce son activité au niveau :

- ☐ International ☐ National ☐ Régional

21. Nombre de salariés dans l'entreprise en Suisse :

- ☐ Moins de 10 salariés ☐ Entre 200 et 499 salariés
☐ Entre 10 et 49 salariés ☐ Entre 500 et 2'000 salariés
☐ Entre 50 et 199 salariés ☐ Plus de 2000 salariés

22. Activité économique de l'entreprise :

- ☐ Agriculture ; Chasse, Sylviculture ; Pêche ; Pisciculture
☐ Industries : Manufacturières ; Alimentaires ; Tabac ; Textile ; Chimie ; Bois ; Papier ; Autres
☐ Métallurgie et travail des métaux ; Fabrication de machines et d'équipements
☐ Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau
☐ Construction incluant le second œuvre
☐ Commerce, réparation de véhicules automobiles et d'articles domestiques
☐ Hôtellerie et restauration
☐ Transports et communications
☐ Activités financières ; Assurances
☐ Immobilier ; Activités informatiques ; Recherche et développement ; Services aux entreprises
☐ Administration publique ; Défense ; Sécurité sociale
☐ Enseignement
☐ Santé et activités sociales ; Services domestiques ; Autres services collectifs et personnels
☐ Organisations et organismes extraterritoriaux
☐ Autres [à préciser] : _____

En vous remerciant pour votre participation

Annexe 2

Enquête portant sur la mesure de l'équité salariale

Au sens du présent questionnaire, toute désignation de personne, de statut et de fonction vise indifféremment l'homme ou la femme.

1. La mission d'un département des ressources humaines est de mettre à disposition de l'entreprise le capital humain (en quantité et qualité) nécessaire pour atteindre ses objectifs. Dans un environnement en perpétuel changement et afin d'assurer une gestion qui soit la plus efficiente possible, quelles dispositions relatives à ces évolutions sont mises en place au sein de votre département ? (formation continue, séminaires, congrès, etc.)
2. Spontanément, pourriez-vous me citer les principales conventions internationales ratifiées par la Suisse et les lois fédérales qui ont pour but d'éliminer toutes les formes de discrimination sur le lieu de travail ?
3. L'article 8, alinéa 3 de la Constitution fédérale pourvoit à l'égalité de droit et de fait entre la femme et l'homme ainsi qu'un salaire égal pour un travail de valeur égale. Concrètement, quelles dispositions ont été mises en place dans votre entreprise afin de garantir sa mise en application ? (Méthode d'évaluation des emplois, analyse quantitative du système de rémunération, etc.)
4. Connaissez-vous l'instrument d'autocontrôle de l'égalité salariale (outil reconnu par le Tribunal fédéral) appelé *Logib* ? Si oui, quelle est votre opinion par rapport à cet outil ?
5. Dans la mesure où une évaluation des emplois a été réalisée au sein de votre entreprise, comment êtes-vous parvenu à un consensus avec toutes les parties prenantes, notamment dans l'évaluation de la valeur d'un poste de travail (ou d'une tâche) ?
6. Comment communiquez-vous à l'ensemble des salariés la politique de rémunération appliquée dans l'entreprise ainsi que les résultats des éventuelles analyses qui lui sont liées ?
7. L'égalité et l'équité sont deux normes de justice distributive complémentaires mais conflictuelles lorsqu'il y a violation de l'une d'entre elles. Quelles réflexions vous inspirent cette notion en relation à la norme de justice distributive adoptée dans votre entreprise et qui concerne l'ensemble des avantages en nature accordés au personnel ?
8. Quel est votre avis face à une éventuelle révision de la législation qui imposerait à chaque entreprise un rapport détaillé de sa politique de rémunération susceptible de mettre en évidence d'éventuels écarts salariaux inexplicables (i.e. sur la base des critères considérés pour déterminer la catégorie des salaires) ?
9. Avez-vous déjà été confronté à un mécontentement (traduit par une baisse de productivité, communication informelle néfaste à l'entreprise, etc.) de la part (d'une minorité) d'employés dénonçant une politique salariale inéquitable ?
Si oui, comment avez-vous résolu le problème et dynamisé à nouveau votre personnel ?

10. La mise en place d'une politique salariale équitable représente pour une entreprise un coût monétaire à court terme alors que les bénéfices susceptibles d'être engendrés sont eux, généralement non quantifiables et souvent, ils se réalisent à moyen, voire à long terme. Malgré cet état de fait, et compte tenu de vos compétences et responsabilités, (administration du personnel, gestion des ressources humaines, développement social) quels bénéfices mettriez-vous en avant pour inciter les entreprises à disposer d'un système de rémunération équitable ?
11. Quels obstacles majeurs percevriez-vous à la création d'une éventuelle instance de surveillance nommée par le législateur et qui serait chargée de vérifier l'application dans les entreprises des lois en vigueur visant à éliminer toutes les formes de discrimination sur le lieu de travail ?
12. Dans l'objectif de contribuer à éliminer la discrimination salariale, quelle(s) mesure(s) concrète(s) proposeriez-vous aux entreprises de notre pays ?

En vous remerciant pour votre participation

Annexe 3

Entreprises privées et publiques auditées

Raison Sociale	Personne de contact	Domaine d'activité	Date/heure des entretiens
Caran d'Ache	Ghislaine Jacquemin Directrice RH	Fabrication et vente d'instrument d'écriture	07 mai 2008 16h00
EMS -- La Châtelaine	Véronique Schmied Directrice	Exploitation d'un établissement médico-social	08 mai 2008 14h00
Infomaniak Network	Boris Siegenthaler Administrateur	Fourniture de tous services Internet	29 avril 2008 14h00
Pro, Entreprise Sociale Privée	Françoise Hagry Responsable RH	Exploitation d'ateliers protégés au service des handicapés	29 mai 2008 14h00
Services Industriels de Genève	Nicolas Charbonnier Responsable RH	Production et distribution eau, gaz, électricité	08 mai 2008 11h00
Etat de Genève	Christine Zoells-Kessner Directrice RH	Département de l'Economie et de la Santé (DES)	05 juin 2008 15h00